

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

**Hodnotenie procesu riadenia ľudských zdrojov
v organizácii štátnej správy**

**Evaluation process of human resource management
in a government organization**

Bakalárska diplomová práca

Rastislav Motyl'

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Ing. Karol Bergmann

Olomouc 2012

Prehlásenie

Prehlasujem, že prácu som vypracoval samostatne s využitím uvedenej literatúry a ostatných zdrojov.

V Bratislave dňa 18.3.2012

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval Ing. Karolovi Bergmannovi za cenné pripomienky a rady k vypracovaniu tejto bakalárskej diplomovej práce.

Obsah

Úvod	5
1 Strategické riadenie a riadenie ľudských zdrojov	7
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	8
1.2 Personálna stratégia, personálna politika, strategické riadenie ľudských zdrojov	10
2 Organizácia štátnej správy v podmienkach Slovenskej republiky	12
2.1 Úlohy ústredných orgánov štátnej moci	12
2.2 Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR	13
3 Personálne činnosti	16
3.1 Vytváranie a analýza pracovných miest	16
3.1.1 Vytváranie pracovných úloh a miest	17
3.2 Personálne plánovanie	18
3.3 Získavanie pracovníkov	21
3.4 Výber zamestnancov	23
3.5 Rozmiestňovanie pracovníkov	25
3.6 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov	26
3.6.1 Adaptácia pracovníkov	26
3.6.2 Vzdelávanie pracovníkov	27
3.6.3 Kariérny rozvoj	30
3.7 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov	30
3.7.1 Hodnotenie zamestnancov	31
3.7.2 Odmeňovanie	35
4 Zhodnotenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov	38
4.1 Analýza a vytváranie pracovných miest	39
4.1.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov	39
4.2 Personálne plánovanie	40
4.2.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov	40
4.3 Získavanie, výber a rozmiestňovanie	40
4.3.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov	42
4.4 Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov	43
4.4.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov	47
4.5 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov	48
4.5.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov	51
5 Odporúčania na zvýšenie kvality riadenia ľudských zdrojov pre jednotlivé oblasti	52
Záver	56
Zoznam použitej literatúry	57
Zoznam obrázkov a tabuliek	59
Zoznam skratiek	60
Zoznam príloh	61

Úvod

Ľudský kapitál je dnes chápaný ako najdôležitejší zdroj organizácie, ovplyvňujúci jej efektívne fungovanie, či už vo sfére súkromnej alebo verejnej. V čase neustále sa meniacich podmienok je potrebné si uvedomiť nevyhnutnosť efektívneho riadenia ľudského kapitálu z cieľom dosiahnutia vytýčených cieľov. Do značnej miery formalizované postupy riadenia vo verejnom sektore museli prejsť v rámci reformy verejnej správy transformáciou v súlade s modernými postupmi riadenia ľudského kapitálu. Dnes je už bežné vyžadovať od úradníkov zákaznícky orientovaný prístup s dôrazom na výkon každého jednotlivca.

Rozvoj kľúčových reforiem a úspešnosť ich implementácie vyžaduje venovať pozornosť nie iba dosiahnutiu ekonomických výsledkov, ale rovnako aj rozvoju ľudí a ich pripravenosti na zmeny. Významnú úlohu v tomto procese má riadenie ľudských zdrojov a rozhodovanie v zamestnaneckých vzťahoch, ktoré ovplyvňujú efektivitu zamestnancov a organizácie.

Ľudia ako spoločný prvok každej organizácie predstavujú jej zdroje, ktoré sa formou spoločnej práce pričiňujú o nové hodnoty a prosperitu organizácie. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR popri plánovaných reformách v rezorte uskutočňuje reformy aj vo vlastných vnútorných procesoch prebiehajúcich v oblasti riadenia. Cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov predpokladá systémovo koncipované riadenie ľudských zdrojov na základe strategických zámerov a cieľov ministerstva. Proces permanentného zlepšovania riadenia ľudských zdrojov je úzko spojený so základnými úlohami a funkciami manažmentu ministerstva, s potrebou moderného prístupu k ľudským zdrojom, založeného na vzájomnom prepojení riadenia ľudských zdrojov a strategických cieľov ministerstva, ktoré sa realizujú v meniacom sa vnútornom aj vonkajšom prostredí.

Cieľom analýzy riadenia ľudských zdrojov na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR je získať relevantné informácie pre identifikáciu silných a slabých stránok procesu riadenia ľudských zdrojov a subjektov, ktoré tento proces zabezpečujú. Získané poznatky o uplatňovaných procesoch v oblasti riadenia ľudských zdrojov budem porovnávať so súčasnými teoretickými poznatkami o efektívnom riadení ľudského kapitálu, navrhmem kritéria hodnotenia tohto procesu a odporúčam moderné postupy k jeho skvalitneniu.

Práca je rozdelená do piatich kapitol, z toho prvé tri sú venované teoretickým poznatkom z oblasti riadenia ľudských zdrojov a posledné dve kapitoly praktickej aplikácii teoretických východísk. V prvej kapitole sa zameriavam na všeobecný úvod do riadenia ľudských zdrojov, na personálnu politiku a stratégiu. Druhá kapitola je venovaná objektu skúmania, fungovaniu verejnej správy v SR a predstaveniu Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR. Tretia kapitola približuje jednotlivé personálne činnosti vychádzajúc z poznatkov dostupnej literatúry a legislatívy upravujúcej vzťahy a procesy vykonávané v rámci procesu riadenia ľudských zdrojov. Štvrtá kapitola analyzuje a prostredníctvom navrhnutých hodnotiacich kritérií hodnotí prebiehajúce procesy v tejto oblasti na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR. Piata kapitola prináša odporúčania k zefektívneniu týchto procesov.

Základný právny rámec pre oblasť riadenia ľudských zdrojov pre organizácie štátnej správy vymedzuje zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (552/2003, 311/2001, 553/2003), služobné predpisy a metodické materiály Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR uverejnené na internetovej stránke www.minedu.sk, kde sa nachádzajú o. i. relevantné všeobecne záväzné právne predpisy ako aj špecifické dokumenty osobného úradu týkajúce sa jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov v rezorte.

1 Strategické riadenie a riadenie ľudských zdrojov

Akákoľvek organizácia fungujúca či už v súkromnom, alebo verejnom sektore je limitovaná využívaním štyroch základných zdrojov organizácie, ktoré je nutné obstarat', využiť, prepojiť tak, aby prispievali k dosahovaniu stanovených cieľov danej organizácie.

Týmito zdrojmi sú:

- Materiálne zdroje,
- Finančné zdroje,
- Ľudské zdroje,
- Informačné zdroje.

V procese využívania týchto zdrojov hrá najdôležitejšiu úlohu práca s ľudskými zdrojmi, ktoré ako rozhodujúci element svojimi schopnosťami, vedomosťami a znalosťami môžu využívať ostatné zdroje organizácie. Tento kolobeh disponovania zdrojmi organizácie prostredníctvom ľudských zdrojov nazývame personálna práca.

„Personálna práca (personalistika) tvorí tú časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v súvislosti s pracovným procesom, t.j. jeho získavanie, formovanie, fungovanie, vyžívanie, jeho organizovanie a prepojovanie jeho činností, výsledkov práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, organizácii, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka, a rovnako jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.“¹

Pohľad na personálnu prácu sa vplyvom historického vývoja postupne menil, pričom vznikli tri základné pohľady, resp. koncepcie personálnej práce.

Personálna administratíva niekedy označovaná ako personálna správa „predstavuje historicky najstaršie poňatie personálnej práce, ktoré chápalo personálnu prácu ako službu, zaisťujúcu v prvom rade administratívne práce a administratívne procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, zaobstarávaním, uchovávaním a aktualizovaním dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovanie týchto informácií riadiacim zložkám organizácie.“²

¹ Koubek 2010, s. 13.

² Koubek 2010, s. 14.

Personálne riadenie „sa ako koncepcia personálnej práce začala objavovať už pred druhou svetovou vojnou v podmienkach s dynamickým a progresívnym vedením, v podnikoch orientovaných na expanziu, na ovládnutie čo možno najväčšej časti trhu, na eliminovanie konkurencie. Najschodnejšou cestou k dosiahnutiu tohto cieľa sa ukázalo hľadanie a využívanie konkurenčných výhod, medzi nimi významnú rolu hral dôkladne vybraný, sformovaný, organizovaný a motivovaný pracovný kolektív podniku. Vedenie týchto podnikov si začalo uvedomovať, že existuje skoro nevyčerateľný zdroj prosperity a konkurencieschopnosti a že týmto zdrojom je človek, ľudská pracovná sila. V dôsledku tohto sa začala presadzovať i aktívna rola personálnej práce, t.j. skutočné personálne riadenie. Vznikli personálne útvary nového typu, v nich sa formulovala personálna politika organizácie a rozvíjali sa metódy personálnej práce. Personálna práca sa profesionalizovala, stala sa záležitosťou špecialistov. Navzdory značnému pokroku však zostala personálna práca orientovaná skoro výhradne na vnútroorganizačné problémy zamestnávania ľudí a na hospodárenie s pracovnou silou. Málo pozornosti bolo venované dlhodobým, strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnancovi v organizácii. Personálna práca v tejto vývojovej fáze mala skôr povahu operatívneho riadenia.

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovší typ koncepcie personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a tiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie. Dovršuje sa tak vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej.“³

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov by sme mohli vnímať ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov (ľudské zdroje) a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu prostredníctvom synergického efektu podieľa na splnení cieľov organizácie ako celku, rovnako ako aj jej zamestnancov. Podľa Armstronga predstavuje proces riadenia ľudských zdrojov na koncepcnej úrovni „strategický a premyslený logický prístup k riadeniu

³ Koubek 2010, s. 15.

najcennejšieho zdroja organizácie – ľudí, ktorí v nej pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu hospodárskych cieľov.“⁴

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosahovanie konkurenčných výhod prostredníctvom strategického využívania ľudského potenciálu schopných zamestnancov na základe integrovanej sústavy personálnych postupov. Získanie tejto konkurenčnej výhody sa spája so zvyšovaním výkonnosti organizácie podporou a efektívnym prístupom k rozvoju ľudského kapitálu. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je dosahovať požadovanú výkonnosť organizácie a to práve na základe efektívneho využitia všetkých zdrojov v organizácii. Vzhľadom na to, že ľudské zdroje sú kľúčové pre dosahovanie strategických cieľov je nutné, aby dochádzalo k neustálemu rozvoju ich pracovných schopností.

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov podľa Koubeka patrí:

- vytvorenie súladu medzi počtom a štruktúrou úloh v organizácii a počtom a štruktúrou zamestnancov tak, aby schopnosti zamestnanca zodpovedali požadovaným úlohám,
- optimálne využitie pracovnej doby a využitie schopností zamestnancov,
- podpora zdravých medziľudských vzťahov, formovanie tímov a efektívny štýl vedenia ľudí,
- rozvíjanie pracovných, osobných, sociálnych aspektov každého jednotlivca, podpora budovania kariéry, sociálna starostlivosť,
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a ľudských práv.⁵

Riadenie ľudského kapitálu tvorí časť komplexnej problematiky riadenia ľudských zdrojov a to z pohľadu personálnych útvarov, tú ktorá je spojená s rozvíjaním schopností, vedomostí, znalostí, budovaním a plánovaním kariéry, rozvoja sociálnych aspektov jednotlivca za účelom dosiahnutia optimálneho stavu týchto faktorov. Len vyrovnaný jednotlivec môže dosahovať optimálne výsledky svojej práce a prispievať tak k napĺňaniu cieľov celej organizácie. Je preto nevyhnutné, aby efektívny prístup k rozvoju ľudského kapitálu bol súčasťou práce každého manažéra na každom stupni riadenia.

⁴ Armstrong 2007, s. 27.

⁵ Koubek 2010.

1.2 Personálna stratégia, personálna politika, strategické riadenie ľudských zdrojov

Stratégia organizácie vo všeobecnosti je pohľadom na jej fungovanie z dlhodobého hľadiska, smer akým sa bude uberať jej činnosť tak, aby bola úspešná a efektívna vo využívaní alokovaných zdrojov. Strategické riadenie ľudských zdrojov je „prístup k rozhodovaniu o zámeroch o plánoch organizácie v podobe politiky, programov a praxe týkajúcich sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov.“⁶ Cieľom stratégie riadenia ľudských zdrojov je stanovenie hraníc k tomu, ako robiť rozhodnutia týkajúce sa ľudských zdrojov, aby tieto rozhodnutia viedli k tomu, že organizácia dosahuje trvalej konkurenčnej výhody prostredníctvom kvalifikovanej, oddanej a dobre motivovanej pracovnej sily.⁷

Armstrong hovorí o personálnej stratégii ako o „vyjadrení toho, čo organizácie zamýšľajú urobiť pokiaľ ide o rôzne stránky politiky a praxe riadenia ľudských zdrojov. Sú jednak prepojené medzi podnikovou stratégiou, jednak navzájom medzi sebou.“⁸

Koubek o personálnej stratégii hovorí, že „sa týka dlhodobých, všeobecných a komplexne poňatých cieľov v oblasti potrieb pracovných síl a zdrojov pokrytia týchto potrieb i v oblasti využívania pracovných síl, hospodárenia s nimi.“⁹

Personálna stratégia teda predstavuje dlhodobý plán ľudských zdrojov podporujúci smerovanie organizácie. Stratégia v tejto oblasti by mala dať odpoveď na otázky, akých zamestnancov v akých časových horizontoch budeme potrebovať k tomu, aby sa dosiahli strategické ciele organizácie, aké programy a aké iniciatívy v oblasti ľudských zdrojov musia byť vytvorené k tomu, aby sa udržala motivácia, trvalý rozvoj a vysoká výkonnosť zamestnancov a pod. Od stratégie je potom odvodená firemná kultúra, spôsob organizácie a riadenia ľudí i celý systém riadenia ľudských zdrojov.

Je nutné podotknúť, že stratégia v oblasti ľudských zdrojov musí byť previazaná s ostatnými stratégiami a činnosťami podniku a stanovenými cieľmi v jeho ďalších oblastiach. Musí

⁶ Armstrong 2007, s. 116.

⁷ Armstrong 2007.

⁸ Armstrong 2007, s. 123.

⁹ Koubek 2010, s. 23.

vychádzať z celkovej stratégie podniku a brať do úvahy potreby všetkých líniových manažérov a pracovníkov vôbec, ako aj personálnu politiku organizácie.

Personálna politika je praktickým uplatnením personálnej stratégie. Je to spôsob akým organizácia pristupuje k implementácii jednotlivých personálnych činností.

Personálnu politiku „môžeme chápať dvojakým spôsobom:

- Ako systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky (organizácie, jej vedenia, personálny útvar) riadi pri rozhodovaniach, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa,
- Ako súbor opatrení, ktorými sa subjekt personálnej politiky snaží ovplyvňovať oblasť práce a ľudského činiteľa a usmerňovať správanie a konanie ľudí tak, aby prispievalo k efektívnemu plneniu úloh a zámerov organizácie.“¹⁰

Personálna politika vytvára základný rámec prístupu a práce s ľuďmi tak, aby toto konanie bolo v súlade s hodnotami, zásadami t.j. firemnou kultúrou organizácie.

Dôležitým aspektom je jej súlad s cieľmi, stratégiou a strategickým zámerom organizácie, ktorým je personálna politika determinovaná. Ak má byť personálna politika úspešná, musí byť dobre a jasne sformulovaná, dlhodobo stabilná a pre pracovníkov zrozumiteľná a prijateľná. Z celkovej personálnej politiky vychádza rad ďalších čiastkových personálnych politík, napr.: politika získavania zamestnancov, politika odmeňovania, vzdelávania a pod. Tieto dielčie personálne politiky musia podporovať a byť v súlade jednak sami so sebou, ako aj s celkovou personálnou politikou organizácie.¹¹

V rámci hodnotenia procesu riadenia ľudských zdrojov na MŠVVaŠ SR bude zaujímavé sledovať do akej miery a či vôbec je stanovená jasná personálna politika, či stratégia. Ako som už uviedol personálna stratégia by mala predstavovať základný rámec smerujúci k dosahovaniu cieľov v oblasti personálnych činností a tvoriť dôležité kritérium pre hodnotenie celého procesu riadenia ľudských zdrojov. Úspešnosť fungovania každej organizácie je podmienená kvalitou práce každého jednotlivca a je teda nevyhnutné definovať personálnu stratégiu vyúsťujúcu v jednotlivých personálnych činnostiach.

¹⁰ Koubek 2010, s. 23.

¹¹ Koubek 2010.

2 Organizácia štátnej správy v podmienkach Slovenskej republiky

Objektom skúmania personálnych procesov v tejto práci je organizácia štátnej správy (ministerstvo) fungujúca v zložitom systéme jednotlivých prvkov riadenia celého štátu. V tejto časti by som preto rád predstavil systém fungovania subjektov štátnej správy s cieľom lepšieho pochopenia ich úloh a zodpovednosti za jednotlivé oblasti života občanov SR.

Dôležitými prvkami systému riadenia štátu je štátna správa a územná samospráva. Činnosť jednotlivých subjektov štátnej a územnej samosprávy sú pod dôležitým dohľadom politických strán neziskových a občianskych organizácií, masovokomunikačných prostriedkov a verejnosti. Po roku 1989 bola ich organizačná štruktúra a kompetenčná zodpovednosť predmetom viacerých zmien. Dôležitým momentom bol vstup Slovenskej republiky do Európskej únie, ktorý si vyžiadaval vznik nových správnych subjektov vrátane kompetenčných a organizačných zmien v subjektoch štátnej správy a územnej samosprávy.¹²

Subjekty, resp. orgány štátnej správy vykonávajú štátnu správu, uskutočňujú úlohy a funkcie štátu metódami a prostriedkami štátnej moci. Sústavu orgánov štátnej moci tvoria:

- Ústredné orgány štátnej moci, na ktorých čele je minister
- Ostatné orgány štátnej správy, na ktorých čele je predseda
- Orgány miestnej štátnej správy¹³

2.1 Úlohy ústredných orgánov štátnej moci

Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy sú právnické osoby, ktoré sa podieľajú na tvorbe jednotnej štátnej politiky a v jednotlivých oblastiach uskutočňujú túto politiku. Vykonávajú v rozsahu svojej pôsobnosti štátnu správu a plnia ďalšie úlohy ustanovené v ústavných zákonoch, zákonoch a iných všeobecne záväzných právnych predpisoch. V rozsahu vymedzenej pôsobnosti zodpovedajú aj za úlohy obrany a vytváranie podmienok na realizáciu požiadaviek zabezpečovania príprav na obranu a ochranu. Ďalej v rozsahu vymedzenej pôsobnosti zabezpečujú aj úlohy súvisiace s dojednávaním a vykonávaním medzinárodných zmlúv, s rozvojom medzištátnych vzťahov a medzinárodnej spolupráce vrátane úloh, ktoré pre Slovenskú republiku vyplývajú z medzinárodných zmlúv, ako aj z jej

¹² *Organizácia a výkon štátnej správy v slovenskej republike*. MV SR, 2008. Dostupné na WWW: <<http://www.minv.sk>>.

¹³ *Organizačná štruktúra verejnej správy v SR*. MPSVaR SR, 2005. Dostupné na WWW: <<http://www.cvmpsvr.sk>>.

členstva v medzinárodných organizáciách. Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy skúmajú problematiku vo veciach, ktoré sú v ich pôsobnosti, a analyzujú dosahované výsledky. Robia opatrenia na riešenie aktuálnych otázok a spracúvajú koncepcie rozvoja zverených oblastí a riešenia základných otázok, ktoré po zverejnení a po pripomienkovom konaní predkladajú vláde. V prípadoch ustanovených zákonom alebo na základe rozhodnutia vlády sa pripomienkové konanie nemusí uskutočniť.

Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy sa starajú o náležitú právnu úpravu vecí patriacich do ich pôsobnosti. Pripravujú návrhy zákonov a iných všeobecne záväzných právnych predpisov, zverejňujú ich a po prerokovaní v pripomienkovom konaní predkladajú vláde; dbajú aj o dodržiavanie zákonnosti v oblasti svojej pôsobnosti. Činnosť ministerstiev prostredníctvom ministrov a činnosť ostatných ústredných orgánov štátnej správy prostredníctvom ich štatutárnych orgánov riadi, koordinuje a kontroluje vláda. Vláda schvaľuje okrem iného taktiež štatúty ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy, ktoré podrobnejšie vymedzia ich úlohy a zásady ich činnosti.

2.2 Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR

Pôsobnosť ministerstva, jeho úlohy na rôznych vnútorných úsekoch a organizačnú štruktúru definuje štatút a organizačný poriadok ministerstva, ktoré schvaľuje minister.

„Ministerstvo je podľa § 17 kompetenčného zákona ústredným orgánom štátnej správy pre základné školy, stredné školy, vysoké školy, školské zariadenia, celoživotné vzdelávanie, vedu a techniku a pre štátnu starostlivosť o mládež a šport.“¹⁴

Jeho základné úlohy v jednotlivých oblastiach sú zadané takto:

„V oblasti výchovy a vzdelávania v materských školách, základných školách a stredných školách a v školských zariadeniach riadi výkon štátnej správy na úseku školstva, spracúva koncepciu rozvoja výchovy a vzdelávania v Slovenskej republike, vypracúva a vydáva všeobecne záväzné právne predpisy a iné predpisy a iné.

V oblasti vysokých škôl vytvára podmienky na rozvoj vysokých škôl a vysokoškolského vzdelávania v rámci akreditovaných študijných programov na vysokých školách všetkých typov, vypracúva, každoročne aktualizuje a zverejňuje dlhodobý zámer vo vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti pre oblasť vysokých škôl,

¹⁴ Zákon 575/2001 Z.z., § 17.

kontroluje dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov v oblasti vysokého školstva, vydáva a spravuje sústavu študijných odborov a zverejňuje ju spolu s opismi študijných odborov vysokoškolského vzdelávania a iné.

V oblasti celoživotného vzdelávania vykonáva implementáciu stratégie celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva, vykonáva akreditáciu vzdelávacích programov ďalšieho vzdelávania, stanovuje pravidlá a postupy overovania a uznávania výsledkov ďalšieho vzdelávania zamerané na nadobudnutie čiastočnej kvalifikácie a úplnej kvalifikácie a iné.

V oblasti vedy a techniky zabezpečuje tvorbu a uskutočňovanie štátnej vednej a technickej politiky vrátane koordinačných, právnych a finančných nástrojov v oblasti vedy a techniky, zabezpečuje koordináciu činností ústredných orgánov štátnej správy a Slovenskej akadémie vied v oblasti vedy a techniky a iné.

V oblasti starostlivosti o deti a mládež koordinuje činnosti orgánov štátnej správy a orgánov územnej samosprávy pri plánovaní a realizácii štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži a iné.

V oblasti štátnej starostlivosti o šport organizuje a kontroluje uskutočňovanie štátnej politiky v oblasti športu a koordinuje činnosť ostatných orgánov verejnej správy a iných právnických osôb a fyzických osôb pri jej uskutočňovaní a iné“¹⁵

„Vnútornú organizačnú štruktúru ministerstva, rozsah pôsobnosti a vzájomné vzťahy organizačných útvarov ministerstva, rozsah oprávnení a zodpovednosti vedúcich zamestnancov upravuje organizačný poriadok ministerstva.

Ministerstvo sa organizačne člení na sekcie. Sekcie sa členia na odbory a odbor sa môže členiť na oddelenia. Sekcia je základným organizačným stupňom riadenia a rozhodovania, nositeľom úloh ministerstva podľa vymedzených okruhov špecifických odborných činností.“¹⁶

Útvar riadenia ľudských zdrojov by mal v každej organizácii zohrávať kľúčovú úlohu, nakoľko práve on je zodpovedný za formovanie, navrhovanie a presadzovanie personálnej stratégie a politiky. Prioritne zodpovedá za to, že všetky personálne činnosti sú implementované efektívne a účelne pod jednotnou metodikou. Za jednotlivé procesy personálnych činností zodpovedá na ministerstve vecne príslušná organizačná zložka –

¹⁵ Organizačný poriadok Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

¹⁶ Štatút Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

Osobný úrad. Vzhľadom na počet zamestnancov ide o centrálny útvar riadenia ľudských zdrojov, kde jeho predstaviteľ je členom užšieho vedenia ministerstva. Osobný úrad na čele s jeho riaditeľom zodpovedá za:

- „úlohy vyplývajúce služobnému úradu zo štátnozamestnaneckých vzťahov a pracovnoprávných vzťahov zamestnancov ministerstva pri vykonávaní práce vo verejnom záujme,
- personálny rozvoj zamestnancov ministerstva,
- správu finančných prostriedkov určených na platy zamestnancov ministerstva,
- bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a ochranu pred požiarimi,
- správu registratúry,
- vzdelávanie zamestnancov ministerstva,
- všeobecnú organizáciu, aktualizáciu organizačného poriadku a procesné riadenie, implementáciu systému riadenia kvality, ochranu osobných údajov zamestnancov ministerstva a ďalšie príslušné činnosti.“¹⁷

Osobný úrad je ďalej rozdelený na dve organizačné zložky:

- 1) Personálny odbor zabezpečujúci personálnu, mzdovú a sociálnu agendu zamestnancov ministerstva,
- 2) Organizačný odbor zastrešujúci koncepčnú, metodickú a organizačnú agendu súvisiacu s ľudskými zdrojmi.

¹⁷ Organizačný poriadok Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

3 Personálne činnosti

V nasledujúcich kapitolách budú priblížené základné personálne činnosti, ktoré majú výrazný vplyv na prácu s ľudským kapitálom s cieľom zabezpečenia a dosahovania cieľov organizácie, ktorých dosahovanie je determinované schopnosťou organizácie vykonávať ich efektívne. Súčasná literatúra prináša rôznorodý pohľad na členenie personálnych činností a ďalších sprievodných aktivít v personálnej práci. V tejto práci bolo použité vlastné členenie s cieľom priblíženia tých činností, ktoré rozhodujúcou mierou ovplyvňujú schopnosť organizácie získať, riadiť a motivovať najdôležitejší zdroj jej fungovania. Oblasti, ktoré v tejto práci neboli spomenuté, ich význam však nemožno podceňovať sú:

- starostlivosť o zamestnancov,
- vytváranie podnikovej kultúry,
- pracovné vzťahy,
- personálny informačný systém.

3.1 Vytváranie a analýza pracovných miest

Proces vytvárania a definovania pracovného miesta a činnosti spojených s jeho napĺňaním (stanovenie postupov, metód, zodpovednosti) je základným kameňom celej problematiky aplikácie a uplatňovania personálnych činností v organizácii. Zadefinovanie pracovných miest, ktoré potrebuje organizácia pri plnení jej úloh a stanovenie postupov, podmienok a systému práce na danom mieste je priamo naviazané na všetky personálne činnosti a do veľkej miery ich ovplyvňuje. Skôr ako je možné jednotlivé personálne činnosti vykonávať, je nutné definovať pracovné miesta a úlohy z nich vyplývajúce tak, aby bolo možné napláňovať dostatočný počet potrebných pracovníkov (s potrebnou kvalifikáciou), vyhľadať ich a získať pre organizáciu, hodnotiť, motivovať, vzdelávať, odmeňovať a vykonávať množstvo ďalších úloh spojených s riadením ľudských zdrojov.

Vytváranie pracovných miest je proces priradenia pracovných úloh jednotlivým pracovným miestam a ich zaradenie do organizačnej štruktúry tak, aby boli uspokojené potreby organizácie a zamestnanca, boli motivujúce a tiež v súlade s kvalifikáciou zamestnancov, so zákonmi a príslušnými predpismi. Analýza pracovných miest v sebe zahŕňa zbieranie a analýzu informácií o metódach, postupoch, podmienkach jednotlivých pracovných miest –

ako, kedy, kde a kto vykonáva úlohy, fyzikálne, sociálne a platové podmienky práce, jej prepojenosť na iné činnosti a pod. Zároveň sa pri analýze pracovných miest riešia otázky týkajúce sa osoby, ktorá bude na danom pracovnom mieste zaradená – jej fyzické a duševné predpoklady, vedomosti, skúsenosti, vzdelanie, charakterové vlastnosti a pod. Výstupom analýzy pracovných miest je popis a špecifikácia pracovného miesta.¹⁸

3.1.1 Vytváranie pracovných úloh a miest

Vytvorenie pracovného miesta je v súčasnosti ovplyvnené 3 faktormi:

1. Technický rozvoj – je spojený s nástupom automatizácie, kedy je ľudská práca nahrádzaná strojmi.
2. Trh odberateľov – zákazníci dnes požadujú nielen široký sortiment ponúkaného tovaru, tak aby si uspokojili svoje individuálne potreby, ale aj dodatočné služby spojené so servisom, dodávkou a pod. Preto sa dnes kladie dôraz na existenciu flexibilnej pracovnej sily, schopnej rýchlej adaptácie na nové požiadavky.
3. Pracovná sila – v dnešnej dobe sú zamestnanci orientovaní na zaujímavú a podnecujúcu prácu bez každodenného stereotypu. Ponúkať zamestnancovi individuálny rozvoj sa dnes stalo jedným zo základných motivujúcich faktorov.

Tieto rôzne podmienky určujú aj rôzne prístupy k vytváraniu pracovných miest. Podľa Dvořákovvej sa dnes uplatňujú dva prístupy:

Mechanistický prístup, ktorý je využívaný pri tvorbe pracovných miest s opakujúcou sa, menej náročnou prácou, vykonávanou menej kvalifikovanými zamestnancami. Tento prístup sa využíva pri prácach pásového charakteru, s obmedzeným rozvojom individuálnych schopností.

Motivujúci prístup vychádza z predpokladu, že rozhodujúcim stimulom je motivovaná práca, ktorá má podnetný a rozmanitý charakter. Tento prístup v sebe zahŕňa rôzne prístupy k obohateniu práce ako je rotácia pracovných úloh a miest, rozširovanie pracovných úloh a posilňovanie právomoci jednotlivcov.¹⁹

¹⁸ Koubek 2010.

¹⁹ Dvořáková 2007.

Pri analýze pracovných miest sú potrebné informácie, ktoré sa získavajú z rôznych bežne dostupných zdrojov, ktorými sú rozhovor, dotazník a pozorovanie. V praxi sa používa kombinácia zberu informácií prostredníctvom týchto metód, najmä vzhľadom k charakteru pracovného miesta, množstvu fin. prostriedkov a času.²⁰

3.2 Personálne plánovanie

Plánovanie v každej organizácii zohráva jednu z najdôležitejších úloh pri formovaní stratégie a cieľov organizácie. Obsahuje proces stanovenia cieľov, metód a ciest ako tieto ciele dosiahnuť. Proces plánovania všetkých činností organizácie musí zohľadňovať plány v jej personálnych činnostiach. Ako už bolo viackrát spomenuté ľudské zdroje predstavujú najdôležitejší zdroj organizácie a preto plány v tejto oblasti vo veľkej miere ovplyvňujú činnosti organizácie a dosahovanie cieľov v jej ostatných oblastiach. Napriek tomu, že personálne plánovanie sa v praxi realizuje v podstate ako sekundárne plánovanie, nakoľko nadväzuje na ciele vo výrobných či iných činnostiach organizácie, tvorí ťažisko všetkých plánovacích procesov.²¹

Personálne plánovanie sa realizuje prostredníctvom plánov, ktoré naplňajú personálnu stratégiu a politiku a obsahujú údaje o množstve a štruktúre potrebnej pracovnej sily. „Plánovanie ľudských zdrojov možno chápať v dvoch významoch:

1. v širšom význame predstavuje plánovanie celého systému rozvoja ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom (plánovanie ľudského rozvoja),
2. v užšom chápaní ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby.“²²

Z uvedeného vyplýva, že personálne plánovanie sa neobmedzuje len na zabezpečenie úloh organizácie pracovnými silami, ale zameriava sa taktiež na osobný, sociálny a kariérny rozvoj jednotlivca. Prostredníctvom personálnych nástrojov prispieva k zosúladeniu osobného života pracovníka so zámermi organizácie tak, aby dochádzalo k naplneniu cieľov oboch týchto subjektov.

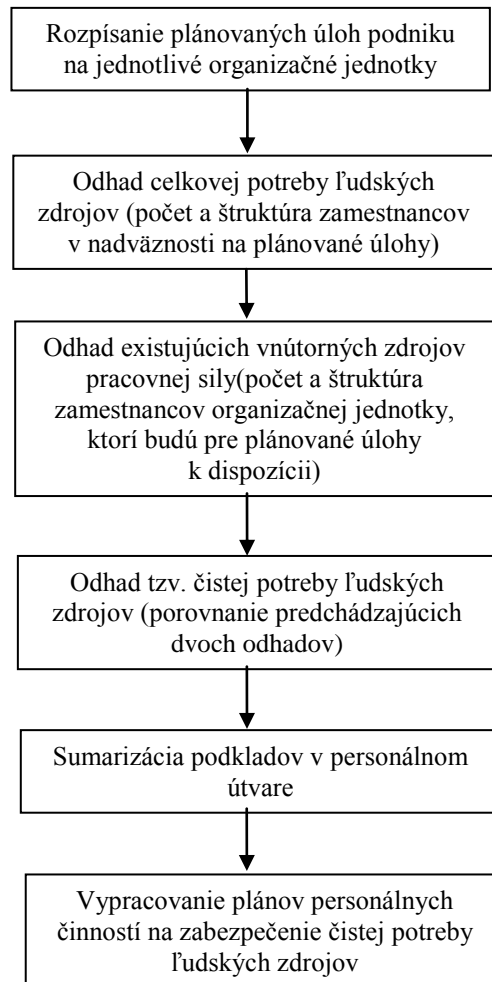
²⁰ Kachaňáková 2003.

²¹ Koubek 2010.

²² Kachaňáková 2003, s. 38.

Dlhodobé, všeobecné a komplexne poňaté ciele obsiahnuté v strategických personálnych plánoch sa konkretizujú a spodobňujú v nadväzujúcich krokoch personálneho plánovania, u ktorého je možné rozoznať etapy či fázy, ktoré približuje nasledujúca schéma.

Obrázok č. 1 – Fázy personálneho plánovania



Zdroj: Koubek 2010, s. 100.

Odhad potreby ľudských zdrojov je v podstate predpoveďou budúcej potreby pracovníkov s potrebným vzdelaním, schopnosťami a vedomosťami, ktoré sú potrebné pre výkon určitých pracovných úloh. Tento odhad sa realizuje prostredníctvom metód, „ktoré môžeme rozdeliť na nasledujúce dve skupiny:

1. Expertné metódy – sú založené na úsudku expertov vychádzajúceho z poznania budúcich potrieb zamestnancov vzhľadom na podmienky a náročnosť podnikových úloh.

K najznámejším z tejto skupiny metód patria delfská metóda a kaskádová metóda.

- Delfská metóda vychádza zo získavania odhadov potrieb zamestnancov z integrácie anonymne prezentovaných nezávislých názorov expertov. Prieskum týchto názorov sa realizuje v niekoľkých kolách prostredníctvom sprostredkovateľov, ktorí sumarizujú odpovede expertov pričom závery im vždy poskytnú, aby mohli upravovať, resp. aj dopĺňovať svoje odpovede.
 - Kaskádová metóda je svojou podstatou blízka delfskej metóde, má však širší záber, lebo umožňuje nielen odhad perspektívnej potreby zamestnancov, ale aj odhad pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov. Východiskom riešenia tejto úlohy je postupné rozpísanie podnikových úloh až po najnižšiu úroveň riadenia. Príslušný manažér urobí odhad potreby zamestnancov na splnenie úloh a zároveň aj odhad súčasných disponibilných zdrojov.
2. Kvantitatívne metódy používajú matematické a štatistické výpočty pri predpovedi budúcej potreby zamestnancov a predpokladajú širokú údajovú základňu.
- Analýza vývojových trendov je pokus o kvantitatívny odhad potreby zamestnancov. Najjednoduchšou a najrýchlejšou metódou je extrapolácia počtu zamestnancov na základe minulých zmien. Takýto odhad však vychádza len z minulosti a nezohľadňuje vplyv žiadnych faktorov na potrebu zamestnancov. Na väčšiu určitosť týchto odhadov je potrebné vybrať aspoň jeden rozhodujúce faktor ovplyvňujúci potrebu zamestnancov a skúmať jeho doterajší vývoj v pomere k vývoju počtu zamestnancov podniku.
 - K tradičným kvantitatívnym metódam, ktoré sa používajú najmä na výpočet potreby robotníkov, patria metódy založené na pracovných normách a to metóda normohodín, metóda noriem obsluhy a metóda obsluhovaných miest. Prepracovanejšie sú metódy, ktoré používajú rozpočtové a plánovacie analýzy a rôzne počítačové metódy.“²³

V hodnotiacej časti tejto práce budem sledovať akým spôsobom pristúpil objekt skúmania k plánovaniu počtu zamestnancov. Na rozdiel od súkromného sektora kde je proces personálneho plánovania flexibilnejší (napr. v závislosti od zmeny počtu objednávok), vo verejnom sektore majú personálne plány dlhodobejší charakter.

²³ Kachaňáková 2003, s. 42-45.

3.3 Získavanie pracovníkov

V rámci analýzy potreby pracovníkov môže organizácia zistiť, že na splnenie stanovených cieľov bude potrebné získať nových pracovníkov. Týmto sa začína náročný proces, ktorý by mal byť zakončený prijatím uchádzača s potrebnými kompetenciami na konkrétne pracovné miesto, motivovaným dosahovať ciele organizácie a stotožneným s hodnotami organizácie.

Získavanie pracovníkov je definované ako „personálna činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnúť a najatť kvalifikovanú pracovnú silu.“²⁴ Celý tento proces je možné rozložiť do niekoľko etáp²⁵:

1. Definovanie potreby obsadiť voľné pracovné miesta a špecifikácia požiadaviek,
2. Výber zdrojov uchádzačov,
3. Výber metód získavania zamestnancov,
4. Výber písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov,
5. Samotná realizácia procesu,
6. Evaluácia výsledkov získania zamestnancov.

To, do akej miery vie organizácia prilákať potenciálnych zamestnancov vo veľkej miere závisí od určitých vnútorných a vonkajších podmienok. Vnútorné podmienky súvisia predovšetkým so samotným pracovným miestom a organizáciou ako takou. V spojitosti s pracovným miestom obsahujú faktory ako: povaha práce, postavenie v hierarchii funkcií organizácie, požiadavky na pracovníka, rozsah právomocí, pracovné miesto, pracovná doba a pod. Podmienky, ktoré súvisia s organizáciou sú spojené s faktormi ako: význam organizácie, jej prestíž, úroveň odmeňovania, starostlivosť o zamestnancov, vzdelávací systém, medzilidské vzťahy a pod. Tieto vnútorné podmienky rozhodujú predovšetkým o subjektívnom záujme konkrétneho jednotlivca – uchádzača o zamestnanie v danej organizácii, pričom ich organizácia môže do veľkej miery nastaviť a formovať. Naproti tomu vonkajšie podmienky, ku ktorým patria demografické, ekonomické, sociálne, technologické a iné podmienky sú podmienkami objektívnymi a organizácia ich ovplyvňovať nemôže, každopádne musí s nimi pri svojich rozhodnutiach počítať.²⁶

V posledných rokoch sa dostáva do popredia termín Personálny marketing. V podstate ide o vyžívanie marketingových metód v personálnej práci. Pod slovom marketing rozumieme

²⁴ Dvořáková 2007, s. 133.

²⁵ Kachaňáková 2003, s. 47-81.

²⁶ Koubek 2010.

činnosť, prostredníctvom ktorej sa správny výrobok dostane k správne spotrebiteľovi, v správnom čase, na správne miesto, v správnej kvalite a za správnu cenu. Uvedené rovnako platí aj pre proces získavania pracovníkov. V tomto prípade je však „výrobkom“ zamestnanec.

Personálny marketing najmä vo väčších podnikoch predpokladá naplnenie voľných pracovných miest prostredníctvom interných zdrojov. To predpokladá dostatočnú motiváciu súčasných zamestnancov, tak aby podávali kvalitné pracovné výkony prostredníctvom identifikovania sa s cieľmi a hodnotami organizácie. V prípade potreby získavania pracovníkov z externého prostredia je personálny marketing podmienený využívaním nových obsahov vybraných metód práve tak, aby v nich bola obsiahnutá filozofia personálneho marketingu. Tento postup v sebe zahŕňa prezentáciu podniku, budovanie dobrého mena a imidž podniku. Do popredia sa práve tu dostáva spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.²⁷

Náležitosti získavania pracovníkov do štátnozamestnaneckého pomeru definuje zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. § 20 uvedeného zákona hovorí o obsadení štátnozamestnaneckého miesta buď prijatím občana, ktorý sa uchádza o štátnu službu, alebo preložením štátneho zamestnanca. Prijatie občana, ktorý sa uchádza o štátnu službu sa realizuje týmito spôsobmi:

- a) výberovým konaním (v prípade vedúceho zamestnanca, alebo zamestnanca podľa osobitného predpisu),
- b) výberom,
- c) bez výberového konania, bez výberu.

§ 22 tohto zákona prikazuje v prípade obsadzovania voľných pracovných miest z vonkajších zdrojov realizovať prostredníctvom výzvy cez tlač, alebo prostredníctvom iných verejnosti všeobecne prístupných prostriedkov masovej komunikácie najmenej tri týždne pred jeho uskutočnením.²⁸

²⁷ Kachaňáková 2003, s. 66.

²⁸ Zákon č. 400/2009 Z.z., § 20 a 22.

3.4 Výber zamestnancov

Nadväzujúcim krokom po určení okruhu potenciálnych záujemcov je určenie najvhodnejšieho kandidáta na voľné pracovné miesto. Tento proces v sebe zahŕňa kvalitatívne hodnotenie vedomostí, zručnosti, kvalifikácie a osobnosti jednotlivca a komparáciu týchto faktorov s požiadavkami daného pracovného miesta. Dôležitosť tohto kroku je naviazaná nielen na jeho spravidla náročné finančné zabezpečenie, ale potvrdzuje ho aj fakt, že organizácia si určuje jednotlivca, ktorý bude prispievať k smerovaniu organizácie a určovať jej úspech na trhu. Kľúčom k úspechu je potom stanovenie takých kritérií výberu zamestnanca, ktoré budú dostatočne porovnávať kompetencie uchádzača s nárokmi na pracovné miesto.

„V súčasnosti je pre účely výberu pracovníkov využívaný prístup založený na kompetenciách – schopnostiach (s dôrazom na schopnosti konania) pracovníka pre určitú pracovnú pozíciu. Tento prístup sa skôr orientuje na osobu než na prácu, jeho východiskom je analýza kompetencií pracovníka, pre efektívny výkon na danej pozícii. Prístup založený na kompetenciách pomáha rozpoznať, ktorá metóda výberu poskytne pravdepodobne užitočné informácie.“²⁹ Je nutné však brať v úvahu, že „neexistuje žiadna metóda výberu pracovníkov, ktorá by úplne spoľahlivo vedela vybrať toho skutočne najlepšieho.“³⁰ Medzi najčastejšie používané metódy výberu pracovníkov patria:³¹

- výberový rozhovor
- dotazník
- životopis
- výberové testy
- assessment centrá
- referencie

Každá z uvedených metód výberu má svoje výhody a nevýhody a jej použitie je podmienené viacerými okolnosťami (finančné nároky, čas, typ pozície a pod.). V súčasnosti sa v bežnej praxi najviac preferuje kombinácia viacerých metód vzhľadom na určené kritéria výberu.

²⁹ Kocianová 2010, s. 96.

³⁰ Koubek 2010, s. 166.

³¹ Kachaňáková 2003, s. 91-106.

V štátnej správe podmienky obsadenia štátnozamestnaneckého miesta definuje § 20 - 24 zákona č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Voľné štátnozamestnanecké miesto vedúceho zamestnanca a ďalších funkcií podľa osobitného predpisu obsadzuje služobný úrad z uchádzačov štátnych zamestnancov a občanov, ktorí sa uchádzajú o štátnu službu, t.j. vonkajším výberovým konaním alebo z uchádzačov štátnych zamestnancov služobného úradu, t.j. vnútorným výberovým konaním.

Vonkajšie výberové konanie vyhlasuje služobný úrad prostredníctvom uverejnenia v tlači, alebo iných verejných masovokomunikačných prostriedkoch. Na základe písomnej žiadosti o zaradenie do výberového konania, výberová komisia posudzuje schopnosti, vlastnosti a odborné znalosti uchádzača. Poradie uchádzačov pri výberovom konaní je záväzné pre vedúceho úradu pri obsadzovaní voľného štátnozamestnaneckého miesta.

Vnútorné výberové konanie sa vyhlasuje prostredníctvom všeobecne prístupných prostriedkov komunikácie v služobnom úrade a na mieste, ktoré je prístupné pre všetkých štátnych zamestnancov. Postup výberového konania je potom identický ako v prípade vonkajšieho výberového konania.

Voľné štátnozamestnanecké miesto (mimo obsadzovania vedúceho zamestnanca) podľa tohto zákona obsadzuje služobný úrad výberom a to dvoma spôsobmi:

- z občanov, ktorí sa uchádzajú o štátnu službu,
- zo štátnych zamestnancov.

Pri získavaní záujemcov o voľné štátnozamestnanecké miesto využíva služobný úrad oznámenie prostredníctvom uverejnenia ponuky v tlači, alebo v iných prístupných prostriedkoch verejnej komunikácie. Výberom sa zisťuje úroveň schopností, osobnostných vlastností a odborných znalostí, ktoré sú potrebné pre výkon daného miesta.

Ďalšie podrobnosti o spôsobe získavania uchádzačov, spôsobe výberu a zostavenia výberovej komisie, vyhodnotení výsledkov upraví služobný predpis, ktorý vydá príslušný služobný úrad.³²

³² Zákon č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

3.5 Rozmiestňovanie pracovníkov

Proces rozmiestňovania pracovníkov je dôležitý z pohľadu efektívneho využívania pracovných schopností zamestnancov na ich pracovnom mieste a to buď ich internou mobilitou v rámci organizačnej štruktúry, alebo externým pohybom zamestnancov smerom do organizácie alebo smerom von z organizácie. Tento pohyb definuje Koubek ako „kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s pracovnými úlohami a s pracovnými miestami s cieľom optimalizovať vzťah medzi človekom, jeho prácou a pracovným miestom, a tým dosahovať zlepšovanie individuálneho, tímového i celoorganizačného pracovného výkonu.“³³

V rámci internej mobility sa uskutočňujú nasledujúce formy rozmiestňovania:

Povýšenie pracovníkov kedy dochádza ku kladne vertikálnej mobilite zamestnanca, s čím je spojená väčšia zodpovednosť, kompetencie a lepšie platové podmienky. Zamestnanec získava náročnejšiu, dôležitejšiu úlohu čo zohráva dôležitú úlohu ako motivujúci prvok.

Transfer pracovníka na inú úlohu kedy dochádza horizontálnej mobilite bez toho, aby zamestnanec získal významnejšie postavenie v organizačnej štruktúre. Takáto zmena nastáva spravidla z dôvodu reorganizácie organizácie, zmena portfólia firmy, zmena predpokladov na výkon na danej pozícii či nespokojnosť zamestnanca s aktuálnym pracovným miestom.

Preradenie pracovníka na nižšie pracovné miesto z dôvodu zániku pracovného miesta, alebo neschopnosťou vykonávať dané pracovné úlohy. To má za následok negatívne reakcie zo strany zamestnanca, nakoľko dochádza k okliešteniu jeho kompetencií a zníženiu platu.

Vonkajšia mobilita zamestnancov v sebe zahŕňa aktívnu formu, ktorej súčasťou je proces získavania, výberu, prijímania a adaptácie zamestnancov (procesy sú popísané v rámci tejto práce) a pasívnu formu. Pasívna forma obsahuje procesy prepustenia pracovníka (buď na základe podnetu zamestnanca, alebo zamestnávateľa), penzionovania pracovníka (politika pružného dôchodku, politika pevného dôchodku), rezignáciu a úmrtie (málo ovplyvniteľné dôvody zo strany organizácie).³⁴

³³ Koubek 2010, s. 235.

³⁴ Koubek 2010.

3.6 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Súčasná doba je charakterizovaná neustále sa meniacimi nárokmi na schopnosti, vedomosti a zručnosti pracovníkov. Súvisí to najmä s čoraz častejšie objavujúcimi sa novými poznatkami, meniacimi sa potrebami obyvateľstva, dôrazom na znižovanie nákladov a zvyšovanie efektivity práce. Tieto meniace sa procesy majú za následok požiadavku vzdelanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily. Úspech v dnešnej dobe je determinovaný schopnosťou rýchlo sa adaptovať na meniace sa podmienky. „Flexibilitu organizácie vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nielen pripravení na zmenu, ale zmenu akceptujú a podporujú ju. A tak zákonite sa starostlivosť o formovanie pracovných schopností pracovníkov organizácie súčasne stáva zrejme najdôležitejšou úlohou personálnej práce.“³⁵ Proces prispôsobovania sa pracovníkov potrebám organizácie by sme mohli rozdeliť do troch oblastí:

1. Adaptácia pracovníkov,
2. Vzdelávanie pracovníkov,
3. Kariérny rozvoj.

3.6.1 Adaptácia pracovníkov

Adaptácia novo prijatých zamestnancov (v dnešnej dobe niekedy označovaná aj ako „orientácia“) v sebe zahŕňa aktivity spojené so zoznamovaním nového pracovníka s organizáciou – jej pracovným a sociálnym prostredím, technológiami, pracovnými úlohami a pod. Cieľom týchto aktivít je to, aby novo prijatý zamestnanec bol čo najrýchlejšie pripravený na plnenie úloh na svojej pracovnej pozícii a orientoval sa v existujúcich normách a štandardoch podnikovej kultúry. „Výsledkom procesu adaptácie je adaptovanosť zamestnanca, ktorú charakterizujú: odvedené výsledky práce z hľadiska kvantifikovaných, slovne hodnotiteľných kritérií, začlenenie do sociálnych vzťahov, t.j. ako aktívne a často nový zamestnanec spolupracoval s kolegami na pracovisku.“³⁶

Adaptačný proces v podmienkach štátnej služby určuje § 77 zákona o č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý prisudzuje adaptačnému vzdelávaniu

³⁵ Koubek 2010, s. 252.

³⁶ Dvořáková 2007, s. 144.

úlohu sprostredkovať informácie potrebné k osvojeniu si základných zručností potrebných k výkonu funkcie v štátnej službe.

Adaptačné vzdelávanie pozostáva:

- zo všeobecnej časti zameranej na Ústavu Slovenskej republiky, všeobecno záväzných právnych predpisov upravujúcich štátnozamestnanecké vzťahy, organizácie štátnej správy, Európskej únie a komunikáciu a etiku štátneho zamestnanca,
- zo špecifickej časti zameranej na úlohy a postavenie služobného úradu a úlohy organizačnej zložky, v rámci ktorej bude zamestnanec plniť svoje úlohy.³⁷

3.6.2 Vzdelávanie pracovníkov

Základným nástrojom rozvíjania vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov smerujúc k vyššej výkonnosti a produktivite práce je podnikové vzdelávanie. Ako už bolo niekoľko krát spomenuté, ľudský zdroj je najdôležitejší zdroj podniku a rovnako ako je nutné investovať do ďalších zdrojov (materiálnych, strojov, budov...), je nevyhnutné investovať aj do zdrojov ľudských. „Všetky náklady súvisiace s rozširovaním rozsahu, zvýšením efektivity a predĺžením fungovania tohto kapitálu sú považované za investície do ľudského kapitálu, ktoré môžu byť jednorazové, prípadne môžu byť realizované ako dlhotrvajúce aktivity, ich výsledok sa však vždy prejavuje v dlhšom časovom období. Ľudský kapitál je zdrojom príjmu, a predstavuje tak zásobu bohatstva ekonomiky.“³⁸

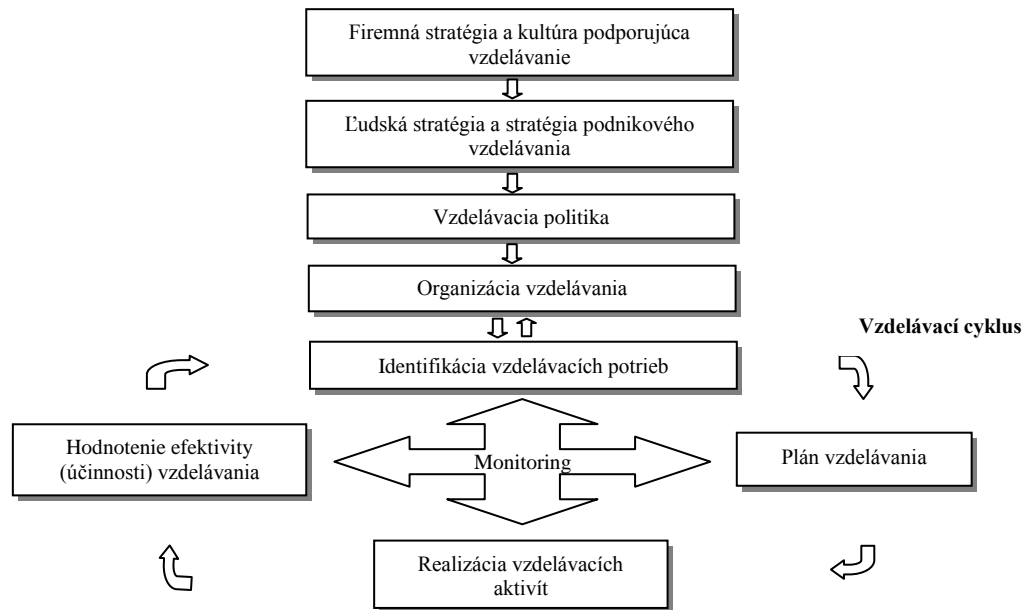
Investície do ľudských zdrojov v sebe nesú určitú dávku rizikovosti (napr. fluktuácia) a pokiaľ je vzdelávací systém implementovaný neefektívne, táto investícia sa mení v nákladovú položku.³⁹ Z tohto dôvodu je nutné mať dôsledne pripravený a efektívny plán systematického vzdelávania, ktorý je realizovaný ako opakujúci sa cyklus vychádzajúci z firemnej stratégie a zásad politiky podnikového vzdelávania znázornený na nasledujúcom obrázku.

³⁷ Zákon č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

³⁸ Vodák, Kucharčíkova 2011, s. 37.

³⁹ Palán 2002.

Obrázok č. 2 – Schéma komponentov podnikového vzdelávania a väzieb medzi nimi



Zdroj: Tureckiová 2004, s. 90

Použitie vzdelávacích metód a ich efektivita do veľkej miery závisí od konkrétnych podmienok a cieľov vzdelávacieho procesu.

„Metódy vzdelávania sa najčastejšie delia na nasledujúce dve skupiny:

1. Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku), ku ktorým patria najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebaovládanie.
2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska predstavujú také metódy, ako sú prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rol, assessment center (diagnosticko – výcvikový program), výučba využitím techniky (videokonferencia, vzdelávanie prostredníctvom počítača), resp. školenie hrou (outdoor training).“⁴⁰

Prvá skupina metód je považovaná za metódy určené pre nižšie pozície, manuálneho charakteru (robotníci), druhá skupina metód zase pre vyššie manažérske pozície. V praxi sa však používa kombinácia týchto metód pre všetky pozície s modifikáciou pre jednotlivé posty. Zaujímavé je pozorovať fakt, že pri manažérskych pozíciách sa čoraz s väčším úspechom využívajú metódy vzdelávania pri výkone práce (s dôrazom na praktickú stránku), pri

⁴⁰ Kachaňáková 2003, s. 127-128.

manuálnych prácach sa metódy vzdelávania mimo pracoviska príliš neuplatnili (prípadne v minimálnej miere).⁴¹

Či už jedna, alebo druhá skupina metód by mala viesť k jednému cieľu a tým je nadobudnutie a rozvíjanie kompetencií jednotlivca, ktoré mu umožnia dosahovať požadované výsledky práce. „Kompetencia je trs vedomostí, schopností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa. Kompetencie teda nie sú len obyčajnými schopnosťami. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívne výkony.“⁴² Súčasťou vzdelávania by teda malo byť nielen rozvíjanie schopností, ktorými dosahujeme ciele, ale aj ovplyvňovanie spôsobov správania, motivácie a hodnôt, prostredníctvom ktorých tieto ciele napĺňame.

Vzdelávanie zamestnancov na MŠVVaŠ SR upravuje § 77 zákona č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Základné formy prehlbovania kvalifikácie podľa tohto zákona sú:

- 1) Adaptačné vzdelávanie,
- 2) Priebežné vzdelávanie,
- 3) Špecifické vzdelávanie.

Adaptačnému vzdelávaniu som sa venoval v predchádzajúcej časti.

Priebežné vzdelávanie je zamerané predovšetkým na:

- 1) Profesionálne vzdelávanie, ktoré súvisí s prehlbovaním kvalifikácie v oblastiach, ktoré podľa služobnej zmluvy zamestnanec vykonáva vo svojej funkcii,
- 2) Jazykové vzdelávanie, ktorým sa zvyšuje ovládanie štátneho jazyka a cudzieho jazyka,
- 3) Vzdelávanie určené na získanie schopností a zručností pre výkon funkcie vedúceho zamestnanca.

Špecifické vzdelávanie je zamerané predovšetkým na:

- 1) oblasti, ktoré vláda svojím rozhodnutím určí ako prioritné na plnenie svojich úloh,
- 2) vzdelávanie v oblasti informačných technológií,
- 3) vzdelávanie v oblasti osobnostného rozvoja.

⁴¹ Koubek 2010.

⁴² Hroník 2007, s. 61.

3.6.3 Kariérny rozvoj

Dôležitým nástrojom formovania pracovnej sily v interných podmienkach organizácie je jej rozmiestňovanie medzi jednotlivými pozíciami v rámci organizačnej štruktúry. Tieto činnosti sú dôležitým nástrojom motivácie zamestnanca, ako jeden z faktorov ovplyvňujúci jeho príjem, seberealizáciu a celkovú spokojnosť, čoho pozitívnym dôsledkom býva zvýšenie efektivity práce zamestnanca a tým pádom konkurencieschopnosti celej organizácie. V širšom slova zmysle však kariéra neznamena len sled povýšení a postupov v rámci organizačnej štruktúry, ale znamená „postupnosť pracovných miest, ktoré pracovník zaujímal v priebehu svojho ekonomicky aktívneho života.“⁴³ Dôležitým aspektom rozvoja ľudských zdrojov je teda riadenie kariéry pracovníka v súlade so strategickými cieľmi organizácie.

Súčasťou riadenia kariéry je plánovanie kariéry, ktoré sa často označuje ako „proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca v podniku jednak na základe zhodnotenia potrieb podniku, jednak na základe výkonu, potenciálu a definovania preferencií jednotlivých zamestnancov.“⁴⁴

3.7 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Dôležitosť správneho a efektívneho hodnotenia pracovného výkonu potvrdzuje fakt, že výsledok tohto procesu je priamo naviazaný na ostatné personálne činnosti ako sú: odmeňovanie, vzdelávanie, motivovanie, vytváranie podnikovej kultúry a pod. Len efektívnosť a naviazanosť všetkých týchto činností môže mať pozitívny dopad na celú oblasť riadenia ľudských zdrojov a tým prispieť k napĺňaniu stratégie organizácie.

Podľa Hroníka sa správnosť a objektívnosť tohto posudzovania nedá dosiahnuť. Podľa neho je hodnotenie do veľkej miery ovplyvnené intuitívnym myslením a riadi sa „zdravým rozumom“. Pri tomto úsudku sa hodnotiteľ riadi jednak štatistickými analýzami, jednak simuláciou pôsobenia vonkajších vplyvov a jednak analýzou úsudku a rozhodovaním. Celý tento proces je poznačený subjektívnym hodnotením a stereotypmi, ktoré sú často nevedomé a hodnotiteľ ich nevie ovplyvniť. Z uvedeného dôvodu sa v praxi často stretávame s konfliktmi a nezhodami pri hodnotení pracovného výkonu jednotlivca. Naším cieľom by však malo byť dosiahnuť hodnotenie, ktoré je spravodlivé a motivujúce.⁴⁵

⁴³ Palán 2002, s. 93.

⁴⁴ Kachaňáková 2003, s. 138.

⁴⁵ Hroník 2006.

3.7.1 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnanca je definované ako „posudzovanie jeho vlastností, postojov, názorov, konania a vystupovania vzhľadom k určitej situácii, v ktorej sa pohybuje, vzhľadom k činnosti, ktorú vykonáva, vzhľadom k druhým ľuďom, s ktorými vstupuje do kontaktu.“⁴⁶

Ciele tohto hodnotenia by sa nemali obmedzovať len k stanoveniu spôsobu a výšky odmeňovania, ale mali by byť nástrojom maximálneho využívania pracovného potenciálu zamestnancov, motivovaných a pripravených dosahovať stanovené ciele. „Hlavným cieľom hodnotenia výkonov je zaistiť maximálne využitie schopností, znalostí a záujmov každého zamestnanca. Medzi druhotné ciele hodnotenia výkonov patrí: zlepšovať vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami, umožniť personálnym pracovníkom, aby robili efektívne svoje hlavné úlohy, a motivovať zamestnancov, aby sledovali ciele, ktoré sú v súlade s cieľmi celej organizácie.“⁴⁷

V praxi sa používajú rôzne systémy (konceptie) hodnotenia zamestnancov, založené na rôznych princípoch, využívajúc rôzne metódy.

Systematické hodnotenie je pravidelné hodnotenie realizované v určitých cykloch (mesačne, ročne...), ktoré má vopred stanovené postupy toho, kto bude hodnotiť, akou metódou, čo je cieľom hodnotenia, podľa akých kritérií a aký zdroj informácií bude využitý. Výstupom tohto hodnotenia je dokument, ktorý je súčasťou osobného spisu zamestnanca.

Nesystematické hodnotenie má príležitostný charakter, bez štandardizovaného postupu a vopred stanovených podmienok, podľa aktuálnej potreby. Je súčasťou priebežného hodnotenia zväčša nadriadeným pracovníkom, má ústny a neformálny charakter.⁴⁸

Pre efektívne hodnotenie je dôležitý správny výber hodnotiacich kritérií, ktoré sú primerané danej práci. Vzhľadom na to, že hodnotenie zamestnanca by nemalo byť zamerané len na hodnotenie jeho pracovných výsledkov, musíme sa pri nastavovaní kritérií hodnotenia orientovať aj na sociálne správanie, schopnosti a vlastnosti jednotlivca.

⁴⁶ Dědina, Cejthamr 2005.

⁴⁷ Arthur 2010, s. 14-15.

⁴⁸ Pilařová 2008.

Hodnotiace kritéria by mali zväčša obsahovať tieto oblasti: ⁴⁹

1. Výsledky (množstvo výrobkov, kvalita, spokojnosť zákazníkov, nehody pri práci a pod.)
2. Správanie
 - a) Pracovné (pracovná aktivita, dodržiavane postupov, hospodárnosť, pracovný režim a pod.),
 - b) Sociálne (spolupráca, vzťahy so zákazníkmi, spolupracovníkmi, nadriadenými, podriadenými, vystupovanie a pod.),
3. Odborná spôsobilosť, vlastnosti (odborné vedomosti, zručnosti, tvorivosť, cieľavedomosť a pod.).

V praxi sa používa viacerô metód hodnotenia zamestnancov, ktoré sa snažia eliminovať nevýhody niektorých postupov. Každá z nich má však svoje výhody a nevýhody, preto sa odporúča využiť kombinácie viacerých z nich.

V nasledujúcom texte sú priblížené niektoré najčastejšie metódy podľa Pilařovej:

„**Metóda zaradovania** je založená na princípe zoradenia hodnotených zamestnancov podľa vybraného kritéria od najlepšieho zamestnanca (zamestnanca s najlepším výkonom, alebo s najvyššou úrovnou kompetencií) po najhoršieho (zamestnanca s najhorším výkonom, alebo s najnižšou úrovnou kompetencií). Táto metóda je vhodná pre menej početné skupiny (max. 15 osôb). Je dôležité si uvedomiť, že najlepší pracovník jedného oddelenia bude mať pravdepodobne úplne iné kompetencie než najlepší pracovník iného oddelenia a výkony oboch pracovníkov budú hodnotené podľa úplne odlišných kritérií. Preto musíme stanoviť jednotné a transparentné pravidlá sprevádzajúce výsledky hodnotenia s ostatnými personálnymi systémami (odmeňovanie, rozvojom a kariérnym plánovaním).

⁴⁹ Kachaňáková 2003.

Tab. č. 1 – Zaradovanie pracovníkov podľa počtu výrobkov

Poradie zamestnancov	Meno	Sledované kritérium: počet výrobkov za sledované obdobie	Zaradenie do skupiny A= nad 10 000, B=8000-10000, C = pod 8000
1.	Altera Jiří	10 500	A
2.	Bouchal Jan	10 453	A
3.	Coufalová Márie	9 000	B
4.	Dudová Alžběta	7 432	C
5.	Erbst David	7 200	C

Zdroj: Pilařová 2008, str. 31

Párové hodnotenie – pri metóde párového hodnotenia porovnávame výkony, alebo kompetencie hodnoteného so všetkými ostatnými pracovníkmi z danej pracovnej skupiny. Pri každom porovnaní pridáme víťaznému pracovníkovi 1 bod. Súčtom bodov vo všetkých porovnávaníach získame poradie hodnotených, alebo môžeme pracovníkov zaradiť do skupín podľa počtu získaných bodov.

Tab. č. 2 - Ukážka metódy párového porovnávania

Hodnotiacia kompetencia „spolupráca“	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Márie	Dudová Alžběta	Erbst David	Body	Poradie
Altera Jiří	x	1:0	1:0	1:0	0:1	3	2
Bouchal Jan	0:1	x	1:0	1:0	0:1	2	3
Coufalová Márie	0:1	0:1	x	1:0	0:1	1	4
Dudová Alžběta	0:1	0:1	0:1	x	0:1	0	5
Erbst David	1:0	1:0	1:0	1:0	x	4	1

Zdroj: Pilařová 2008, str. 32

Metóda **Nútenej distribúcie** umožňuje rozdeliť hodnotených zamestnancov do výkonnostných skupín (napr. A = vynikajúci, B = veľmi dobrý, C = štandardný, D = podštandardný, E = úplne nevyhovujúci) na základe Gaussovej krivky. Toto členenie je založené na predpoklade, že rozdiely medzi pracovníkmi zodpovedajú štatisticky normálnemu rozložению v populácii. To znamená že v prípade uvedených 5 skupín by do skupiny A bolo zaradených 10 % hodnotených, do skupiny B 20% hodnotených, do skupiny C 40% hodnotených, do skupiny D 20% hodnotených, do skupiny E 10% hodnotených. Hodnotitelia sú pri hodnotení inštruovaní, aby všetkých svojich podriadených rozdelili do jednotlivých skupín (úrovní kompetencií) podľa zásad normálneho rozdelenia.

Metóda kritických udalostí je založená na pozorovaní a zaznamenávaní kritických (extrémne úspešných, extrémne neúspešných, alebo častých) foriem, alebo výsledkov pracovného správania. Výsledkom hodnotenia je výpis všetkých pozitívnych a negatívnych kritických prípadov. Táto metóda sa v praxi využíva ako užitočný podklad pre vzdelávanie zamestnancov.

Metóda **hodnotiaceho rozhovoru** je častou súčasťou každého hodnotenia. Má podobu štandardizovaného, alebo pološtandardizovaného rozhovoru, tzn. rozhovor prebieha podľa vopred stanoveného scenára. Hodnotitelia aj hodnotení sa na základe znalosti tohto scenára vopred pripravujú.

Hodnotiace škály patria k najčastejšie využívaným psychometrickým metódam. Umožňujú hodnotiť správanie, osobnosť, výsledky práce, vzťahy a iné. Ich vyplňovanie a interpretácia výsledkov sú relatívne jednoduché a časovo nenáročné.

Obrázok č. 3 – Ukážka hodnotiacej škály



Zdroj: Pilařová 2008, str. 36, upravené

Assessment center je komplexná metóda hodnotenia, realizovaná prostredníctvom súboru metód (pozorovanie, psychologické testy a dotazníky, štrukturalizované rozhovory, zadávanie individuálnych úloh a cieľov, zadávanie skupinových úloh a cieľov, hranie rolí a iné) a používaná k hodnoteniu jednotlivcov aj skupín. Hodnotenie realizuje niekoľko špeciálne vyškolených interných a externých hodnotiteľov.⁵⁰

⁵⁰ Pilařová 2008, s. 31-39.

3.7.2 Odmeňovanie

Dôležitým nástrojom vytvárania kvalitných pracovných podmienok je motivujúci systém odmeňovania, ktorý prispieva k dosahovaniu požadovaných výkonov a uspokojeniu potreby seberealizácie. Súčasťou moderného riadenia ľudských zdrojov nie je len finančná odmena, ale aj ďalšie zamestnanecké výhody, fungujúce kariérne plánovanie, sociálne prostredie a rada ďalších stimulov podporujúca spokojnosť zamestnanca na pracovisku. Tento proces by mal byť starostlivo naplánovanou a efektívne riadenou stratégiou tak ako ju definuje Armstrong: „riadenie odmeňovania sa zaoberá stratégiami, politikou a procesmi potrebnými k zabezpečeniu toho, aby bolo to, čím ľudia prispievajú organizácii uznané a odmenené ako peňažnou, tak nepeňažnou formou. Je zamerané na podobu, realizáciu a udržiavanie systému odmeňovania (procesov, metód a postupov odmeňovania), usilujúcich o uspokojenie potrieb organizácie, i osôb na nej zainteresovaných. Všeobecným cieľom je odmeňovať ľudí slušne, spravodlivo a dôsledne podľa ich hodnôt pre organizáciu, aby to poslúžilo budúcemu dosahovaniu strategických cieľov organizácie. Týka sa to rovnako nepeňažného a nehmotného odmeňovania, ako je uznanie a pochvala, príležitosť k vzdelávaniu a rozvoju a rast právomoci a zodpovednosti pri vykonávaní práce.“⁵¹

Odmeňovaním štátnych zamestnancov sa venuje piata hlava zákona č. 400/2009 o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V súlade s týmto zákonom patrí štátnemu zamestnancovi plat, ktorý tvorí funkčný plat, plat za prácu nadčas, plat za neaktívnu časť služobnej pohotovosti, odmena a príplatky za službu v noci, cez víkend a sviatok.

Funkčný plat štátneho zamestnanca tvorí súčet tarifného platu a ďalších príplatkov. Medzi najčastejšie využívané druhy príplatkov patria:

- príplatok za riadenie sa udeľuje vedúcemu zamestnancovi s ohľadom na riadiace činnosti,
- príplatok za zastupovanie sa udeľuje zamestnancovi, ktorý zastupuje vedúceho zamestnanca viac ako 2 týždne,
- osobný príplatok sa udeľuje zamestnancovi za kvalitné plnenie si svojich povinností,
- príplatok za vedenie služobného motorového vozidla a za starostlivosť o služobné motorové vozidlo patrí zamestnancovi, ktorý služobným motorovým vozidlom skutočne jazdí, alebo ho ma zverené do starostlivosti,

⁵¹ Armstrong 2009, s. 20.

- príplatok za smennosť, za štátnu službu v krízovej oblasti a ďalších príplatkov, ktoré určuje § 83 zákona o štátnej službe.

Tarifný plat sa určuje na základe dosiahnutého vzdelania, tzv. kvalifikačného predpokladu zamestnanca a počtu odpracovaných rokov. Na základe uvedených kritérií je zamestnanec zadelený do príslušnej platovej triedy a spolu s relevantnými príplatkami je mu platovým dekrétom určený funkčný plat.

Častou formou finančnej motivácie štátnych zamestnancov je udeľovanie odmien podľa § 99, kedy možno odmenu udeliť za:

- kvalitné plnenie si svojich služobných úloh, alebo plnenie si úloh nad rozsah, ktorý bol stanovený v opise činností štátnozamestnaneckého miesta,
- za splnenie mimoriadnej úlohy, významnej služobnej úlohy, alebo určenej služobnej úlohy, alebo jej časti,
- pri dosiahnutí 50 rokov,
- pri skončení štátnozamestnaneckého pomeru za predpokladu kvalitného si plnenia svojich povinností,
- pri prvom skončení štátnozamestnaneckého pomeru pri priznaní invalidného dôchodku, starobného dôchodku, alebo predčasného starobného dôchodku.

Mimo finančných foriem mzdy za prácu štátneho zamestnanca pozná zákon o štátnej službe aj iné nepeňažné výhody a to podľa § 104, kedy vedúcemu zamestnancovi je umožnené využívať:

- služobné motorové vozidlo aj s vodičom na vykonávanie funkcie,
- služobný mobilný telefón na zabezpečenie dosiahnuteľnosti v čase výkonu funkcie, prípadne mimo nej.

Zhrnutie

V predchádzajúcom texte boli popísané základné procesy, ktoré sú obsahom personálnej práce. Efektívnosť ich implementácie a vytvárania väzieb medzi nimi predurčuje úspech, resp. neúspech každej organizácie v súkromnej či verejnej sfére. Len moderné riadenie ľudských zdrojov môže podporovať organizáciu v jej napredovaní a neustálom zdokonaľovaní práce s ľuďmi. Dôležitosť prepojenia jednotlivých personálnych činností je zvýraznená v napojení na strategické zámery a ciele organizácií. Cieľom všetkých týchto činností je utváranie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov, vychádzajúc zo strategických zámerov a rešpektujúc interné a externé faktory prostredia, v ktorom organizácia pôsobí.

Po štrukturálnych reformách v podmienkach Slovenskej republiky, ktorých cieľom bolo vytvorenie základných štruktúr verejného sektora, badať v poslednom období tlak na zvýšenie efektívnosti, hospodárnosti a účelnosti práce verejných inštitúcií, so zámerom jej priblíženia s pozitívnym výsledkom v súkromnej sfére. Tento cieľ je však možné naplniť iba za predpokladu moderného riadenia ľudských zdrojov, využívaním nových a progresívnych metód práce.

4 Zhodnotenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov

Cieľom práce v tejto časti je analyzovať súčasný stav procesov riadenia ľudských zdrojov na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Súčasná literatúra poníma teoretické poznatky z tejto oblasti najmä z pohľadu fungovania organizácií v súkromnom sektore, ktorých cieľom je napĺňanie úloh organizácie prostredníctvom uspokojovania potrieb svojich zákazníkov. Aj keď verejná sféra je do veľkej miery limitovaná a určovaná príkazmi „zhora“, je nevyhnutné, aby aj verejné inštitúcie fungovali v podmienkach efektívnej a hospodárnej činnosti, prostredníctvom dodržiavania zásad moderného riadenia ľudského potenciálu.

Ešte pred analýzou jednotlivých personálnych činností je nutné podotknúť, že základným predpokladom pre správne a efektívne riadenie ľudských zdrojov je existujúca a správne nastavená stratégia ľudských zdrojov. Stratégia ľudských zdrojov predstavuje dlhodobý plán ľudských zdrojov podporujúci smerovanie organizácie. Stratégia v oblasti ľudských zdrojov by mala dať odpoveď na otázky, akých zamestnancov budeme potrebovať k tomu, aby sa dosiahli strategické ciele organizácie, aké programy a aké iniciatívy v tejto oblasti musia byť vytvorené k tomu, aby sa udržala motivácia, trvalý rozvoj a vysoká výkonnosť zamestnancov a pod. V tejto oblasti možno konštatovať, že stratégia v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov na ministerstve prakticky neexistuje. Ministerstvo sa síce riadi určitými strategickými dokumentmi (programové vyhlásenie vlády, alebo materiál Prioritné úlohy Ministerstva školstva Slovenskej republiky na roky 2010 – 2014), chýba však ucelený materiál, ktorý by vypracoval personálny odbor a ktorý by dekomponoval úlohy z týchto programových materiálov a definoval, resp. stanovoval stratégiu v oblasti ľudských zdrojov na ministerstve.

Je teda možno konštatovať, že z pohľadu riadenia ľudských zdrojov na ministerstve školstva chýba základný dokument, ktorý by určoval dlhodobú i strednodobú stratégiu v oblasti ľudských zdrojov, čo negatívne ovplyvňuje aj ostatné činnosti ministerstva, nielen v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov

4.1 Analýza a vytváranie pracovných miest

Vytváranie pracovných miest v štátnej správe je do veľkej miery usmerňované politickými rozhodnutiami a v súlade s aktuálnymi potrebami a úlohami ministerstva. Základným predpokladom pre zadefinovanie pracovných miest na ministerstve je jeho organizačná štruktúra, ktorú schvaľuje minister (príloha č. 1).

Základné kritéria a z nich vyplývajúce kompetencie pre jednotlivé štátnozamestnanecké miesta na ministerstve určuje zákon o štátnej službe definovaním 11 platových tried, v rámci ktorých zamestnanec vykonáva svoju funkciu. V každej z týchto tried je určený nielen tarifný plat zamestnanca, ale sú zadefinované kvalifikačné predpoklady potrebné pre výkon na danej funkcii a základný popis činností v nej vykonávaných. Súčasťou vymenovania zamestnanca do štátnej služby je rozpracovaný detailnejší popis najnáročnejších a ostatných činností v danej funkcii, ktorého výstupom je formulár Opis činností štátnozamestnaneckého miesta. Rámcový popis činností, ktoré sa vykonávajú v jednotlivých organizačných zložkách je súčasťou Organizačného poriadku ministerstva, na ktorý nadväzujú interné predpisy ustanovujúce postupy a metódy práce v danom pracovnom zaradení.⁵²

4.1.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov

Navrhnuté kritérium č. 1: Má ministerstvo vytvorený systém priradzovania pracovných úloh na jednotlivých pracovných pozíciách?

Navrhnuté kritérium č. 2: Vytvára a aktualizuje ministerstvo analýzu pracovného miesta vo vzťahu k metódam, postupom a podmienkam pracovného miesta?

Konkrétna metodika, ktorá by obsahovala problematiku vytvárania pracovných miest s ich analýzou na ministerstve neexistuje. Podobne ako aj ďalšie personálne činnosti, je táto oblasť napĺňaná predovšetkým prostredníctvom dodržiavania platnej legislatívy. Výsledkom je problematické fungovanie prepojenia a aktualizácie opisov štátnozamestnaneckých miest v súlade s katalógom procesných aktivít, ktorý je na ministerstve vytvorený. Chýbajúci strategický dokument v oblasti riadenia ľudských zdrojov bol už popísaný vyššie.

⁵² Napríklad: Interný manuál procedúr Riadiaceho orgánu pre OP Vzdelávanie a OP Výskum a vývoj, kde sú zadefinované postupy a kroky v rámci procesu prijímania, schvaľovania a realizovania projektov v programovacej a implementačnej fáze, Sekcia štrukturálnych fondov EÚ.

4.2 Personálne plánovanie

Oblasť plánovania ľudských zdrojov je v rámci systému riadenia ľudských zdrojov v orgánoch štátnej správy dosť špecifická. Je to dané tým, že táto problematika je riadená „zhora“, donedávna uzneseniami vlády a prostredníctvom Úradu pre štátnu službu, v súčasnosti priamo uzneseniami vlády SR na návrh príslušného rezortného ministerstva. Táto skutočnosť má potom vplyv aj na aktivity útvaru RLZ na ministerstve, ktorý sa snaží iba reagovať na plán štátnozamestnaneckých miest vytváraním opisov činností štátnozamestnaneckých miest (príloha č. 2) a ich následným obsadzovaním. V tejto oblasti teda ministerstvo nemá stanovené vlastné postupy, čiže nerealizuje analýzy zamerané na zistenie a stanovenie potrebného počtu zamestnancov na určité obdobie.

4.2.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov

Navrhnuté kritérium č. 1: Je na ministerstve vytvorený strategický dokument pokrývajúci celú oblasť systému riadenia ľudských zdrojov?

Navrhnuté kritérium č. 2: Existujú na ministerstve analýzy a plány v oblasti budúcej potreby zamestnancov?

Celkovo možno konštatovať, že v oblasti plánovania ľudských zdrojov a riadenia pracovného miesta na ministerstve sú rezervy najmä v komplexnom a systémovo procesnom prístupe pri plánovaní pracovných miest a v prepojení jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov do manažérskej praxe. Neexistujú žiadne postupy, ktoré by analyzovali súčasný stav vyťaženia zamestnancov s cieľom identifikovať ich prípadnú potrebu získania. Na ministerstve nie je rozvinuté procesné riadenie, počet pracovníkov sa navrhuje viac, alebo menej kvalifikovaných odhadom.

4.3 Získavanie, výber a rozmiestňovanie

Proces získavania a výberu štátnych zamestnancov je do veľkej miery regulovaný Zákomom o štátnej službe ako aj ďalšími internými regulatívmi, ktoré pojednávajú o danej problematike a záväzne upravujú postupy formy a metódy v predmetnej oblasti. Interným služobným predpisom č. 32/2009-RI sa určujú podrobnosti o výberovom konaní a výbere na obsadzovanie voľných štátnozamestnaneckých miest.

Celý proces získavania a výberu zamestnancov realizuje osobný úrad služobného úradu v spolupráci s vedúcimi zamestnancami vecne príslušnej organizačnej zložky, t.j. generálny

riaditelia sekcií ministerstva a riaditelia odborov s personálnym odborom. Návrh na vyhlásenie výberového konania, alebo výberu podáva vedúci zamestnanec osobného úradu a to elektronicky na predpísanom formulári s uvedením opisu činností štátnozamestnaneckého miesta a požiadavkami na odborné znalosti požadované na danom mieste. Návrh na vyhlásenie výberového konania, alebo výberu následne overí a spracuje personálny odbor a zabezpečí zverejnenie výberového konania so všetkými potrebnými informáciami o voľnom pracovnom mieste a zoznamom požadovaných dokumentov a písomnosti (príloha č. 3).

Personálny odbor najčastejšie využíva uverejnenie výberového konania a výberu formou elektronického zverejnenia a to buď na internetovej stránke ministerstva (www.minedu.sk), alebo využíva služby najväčšieho internetového sprostredkovateľa práce v SR – www.profesia.sk. V prípade ak personálny odbor realizuje vnútorné výberové konanie, kedy obsadzuje voľné miesto vedúceho zamestnanca zo štátnych zamestnancov ministerstva, uverejňuje toto výberové konanie len prostredníctvom internetovej stránky osobného úradu.

Po kontrole všetkých požadovaných dokladov a písomností, ktorými uchádzač preukazuje plnenie predpokladov stanovených vyhláseným výberovým konaním, personálny odbor v prípade splnenia všetkých predpokladov a doručenia všetkých písomností oboznámi uchádzača o mieste, čase a spôsobe uskutočnenia výberového konania. V prípade ak uchádzač nespĺňa predpoklady pre výkon na danom mieste, alebo nepredložil všetky požadované písomností, personálny odbor oznámi uchádzačovi dôvod nezaradenia do výberové konania a zaslané písomnosti vráti.

Výberové konanie, alebo výber pozostáva z ústnej a písomnej časti, alebo len z ústnej, alebo len z písomnej časti. Pred začatím výberového konania, alebo výberu je uchádzač oboznámený s priebehom, kritériami a hodnotením a uskutočňuje sa prostredníctvom výberovej komisie zloženej z predsedu, členov komisie a tajomníka, ktorý nie je členom výberovej komisie.

Otázky do odborného testu a otázky na osobný pohovor výberového konania predloží riaditeľovi personálneho odboru v elektronickej forme najneskôr do 14 dní odo dňa zverejnenia oznámenia o voľnom štátnozamestnaneckom mieste:

- vedúci služobného úradu pre funkciu generálny riaditeľ sekcie, riaditeľ priamo riadeného odboru a vedúci zamestnanec útvaru priamo riadeného ministrom, štátnym tajomníkom a vedúcim služobného úradu (pre vedúcich zamestnancov na 1. stupni riadenia),

- vedúci zamestnanec nadriadený vedúcemu zamestnancovi príslušného organizačného útvaru služobného útvaru, v ktorom sa obsadzuje voľné štátnozamestnanecké miesto.

Výsledok výberového konania (výberu) oznamuje uchádzačovi personálny odbor písomne do 10 dní od jeho uskutočnenia.

4.3.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov

Navrhnuté kritérium č. 1: V prípade výberov a výberových konaní sú skúmané všetky relevantné predpoklady pre výkon danej funkcie?

Navrhnuté kritérium č.2: Sú využívané relevantné metódy získavania a výberu zamestnancov? Je týmito metódami dosiahnutý požadovaný kvantitatívny a kvalitatívny stav uchádzačov o zamestnanie?

Navrhnuté kritérium č. 3: Dochádza k pravidelnému hodnoteniu úspešnosti obsadenia pracovného miesta danými pracovníkmi?

Postupy získavania a výberu zamestnancov v uvedenom internom predpise vychádzajú striktnie zo zákona o štátnej službe a z tohto dôvodu možno hovoriť o chýbajúcej vlastnej koncepcii na skvalitnenie výberového procesu. Po formálnej stránke sa snaží ministerstvo dodržať ustanovenia zákona o štátnej službe a vypisuje teda výberové konania a organizuje výberový proces; v praxi však prevládajú administratívne postupy vychádzajúce z ustanovení všeobecne záväzných právnych predpisov. Členovia výberových komisií nie sú školení v oblasti metód výberu zamestnancov a posudzujú sa najmä formálne predpoklady uchádzačov stanovené v podmienkach výberového konania.

Akceptácia formálnych predpokladov na prijatie na vypísané pracovné miesto je problematická pri výbere zamestnancov hlavne do vedúcich pozícií. Vo výberovom procese nie sú komplexne skúmané a preverované manažérske zručnosti a osobnostné predpoklady k zastávaniu hlavne manažérskych pozícií na ministerstve.

Rezervy sú aj v prístupe pri vyhľadávaní a výbere zamestnancov, najmä v aktívnejšom pôsobení smerom do vnútra ministerstva, pri oslovení súčasných zamestnancov s ponukou na účasť vo výberovom konaní. Dôležitým aspektom výberu uchádzačov je oslovenie mladých, perspektívnych ľudí s jasnou víziou ich osobného rozvoja a kariérneho postupu. Problémom

je aj neskúmanie úspešnosti zvládania pracovných úloh zamestnancov s nadväznosťou na metódy a formy ich získavania a výberu.

Celkovo možno konštatovať, že oblasť vyhľadávania, výberu a rozmiestňovania zamestnancov by si zaslúžila oveľa viac pozornosti, nakoľko výrazne determinuje kvalitu zamestnancov ministerstva. Osobitne by bolo potrebné sa zamyslieť nad tým, prečo práca na ministerstve nie je atraktívnou hlavne pre mladých nadaných ľudí. Som presvedčený, že na tom má svoj podiel i neexistencia vlastnej koncepcie v oblasti vyhľadávania, výberu či uvoľňovania zamestnancov.

4.4 Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov

Vzdelávanie štátnych zamestnancov ako integrálna súčasť riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe je úzko prepojené s cieľmi ostatných personálnych činností, predovšetkým s personálnou analýzou, analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním, získavaním, výberom, rozmiestňovaním, hodnotením a odmeňovaním zamestnancov.

Oblasť rozvoja a vzdelávania pracovníkov je formálne na ministerstve pomerne dobre nastavená prostredníctvom vypracovaných dokumentov ako je Koncepcia vzdelávania štátnych zamestnancov služobného úradu Ministerstva školstva Slovenskej republiky, Služobný predpis č. 40/2011, ktorým sa určujú podrobnosti o rozsahu, obsahu a formách adaptačného vzdelávania a Služobný predpis č. 41/2011, ktorým sa určujú podrobnosti o formách prehlbovania kvalifikácie a podrobnosti o poskytovaní a čerpaní služobných dní na prehlbovanie kvalifikácie

Cieľom koncepcie vzdelávania štátnych zamestnancov je skvalitnenie a zefektívnenie vzdelávania štátnych zamestnancov, ktoré sa podieľa na odbornom raste a rozvoji profesijnej kariéry štátnych zamestnancov. V tomto zmysle je vzdelávanie aktívnym nástrojom riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe a kvality štátnej služby ako celku.

Pre skvalitnenie vzdelávania zamestnancov určuje koncepcia systémový prístup vo vzdelávaní, ktorý vytvára logický cyklus procesov pozostávajúci z nasledovných činností:

- 1) Identifikácia vzdelávacích potrieb, ktorá zisťuje rozdiel medzi požadovanou úrovňou výkonu a jeho skutočnou hodnotou. Výsledok predstavuje rozdiel, ktorý je možné odstrániť vzdelávaním. Identifikácia vzdelávacích potrieb prebieha na úrovni

služobného úradu ako celku, cez jednotlivé organizačné zložky až po potreby konkrétneho zamestnanca

2) Plánovanie vzdelávania predstavuje proces identifikovania cieľov vzdelávania, cieľových skupín, obsahu vzdelávania, organizačných, technických a finančných potrieb vzdelávania. Nástroje plánovania sú rozdelené do troch oblastí:

a) Ročné plány vzdelávania štátnych zamestnancov, ktoré vychádzajú z plánu hlavných úloh ministerstva v danom období a analýzy potrieb vzdelávania. Súčasťou ročných plánov vzdelávania je určenie priorít, cieľových skupín vzdelávania, interných a externých vzdelávacích aktivít, ich časového harmonogramu, finančného a personálneho zabezpečenia s určením zodpovedností za realizáciu úloh. Tieto plány sú podkladom pre zostavenie rozpočtu na zabezpečenie vzdelávania.

b) Plány interných vzdelávacích aktivít, ktoré sa realizujú z dôvodu špecifických potrieb vzdelávania na ministerstve, ktorých naplnenie nie je možné dosiahnuť prostredníctvom aktuálneho trhu vzdelávania. Interne ministerstvo zabezpečuje vzdelávanie v nasledujúcich oblastiach:

- podpora užívateľom programového systému Web-manager
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a ochrana pred požiarimi
- rozvoj zručností pri využívaní prostriedkov výpočtovej techniky
- automatizovaná správa registratúry
- tvorba a písanie vnútorných a rezortných predpisov ministerstva.

c) Plány osobného rozvoja, ktorého nástrojom uskutočnenia je aj vypracovanie Písomného pokynu o služobných úlohách štátneho zamestnanca.⁵³

3) Proces vzdelávania uskutočnený podľa plánu a zároveň flexibilne v prípade identifikovania nových potrieb

4) Hodnotenie vzdelávania znamená porovnanie výsledkov vzdelávania s vopred určenými cieľmi a poskytnutie spätnej väzby. Nástrojom hodnotenia vzdelávania je:

⁵³ Bližšie v časti zaoberajúcej sa hodnotením zamestnancov.

- správa o plnení úloh z ročného plánu vzdelávania štátnych zamestnancov,
- dotazník pre účastníka vzdelávacej aktivity (príloha č. 4),
- služobné hodnotenie štátneho zamestnanca.

5) Druhy vzdelávania, ktoré určuje služobný predpis č. 41/2011 ako:

- Adaptačné vzdelávanie,
- Priebežné vzdelávanie,
- Špecifické vzdelávanie.

Adaptačné vzdelávanie zamestnancov ministerstva ďalej bližšie špecifikuje služobný predpis č. 40/2011, ktorý určuje realizovať adaptačné vzdelávanie v týchto oblastiach:

1) Všeobecná časť (v rozsahu najmenej dvoch dní)

- a) právny poriadok Slovenskej republiky,
- b) organizácia a kompetencie orgánov štátnej správy,
- c) základy Európskej únie,
- d) štátna služba a štátnozamestnanecké vzťahy,
- e) základy komunikácie v úradnom styku,
- f) jazyková kultúra v ústnych a písomných prejavoch.

2) Špecifická časť (v rozsahu najmenej jedného dňa)

- a) základné informácie o Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky,
- b) vnútorné akty riadenia vzťahujúce sa na činnosti ministerstva a jeho organizačných útvarov,
- c) bezpečnosť ochrany zdravia pri práci a ochrana pred požiarimi,
- d) kolektívna zmluva,
- e) sociálny program na ministerstve,
- f) princípy dochádzky – služobný čas,
- g) interná webová stránka,
- h) registratúra.

Rozsah, obsah a formu určuje písomné nadriadený zamestnanec a to do piatich pracovných dní od vzniku štátnozamestnaneckého pomeru. Pri navrhovaní adaptačného vzdelávania berie vedúci zamestnanec do úvahy zaradenie zamestnanca do funkcie, predchádzajúce absolvované školenia a opis štátnozamestnaneckého miesta. Po ukončení adaptačného vzdelávania štátneho zamestnanca vyhodnotí nadriadený vedúci zamestnanec priebeh adaptačného vzdelávania a doručí komplexný plán adaptačného vzdelávania osobnému úradu, ktorý následne zabezpečí jeho založenie do osobného spisu štátneho zamestnanca.

Formy, metódy a obsah priebežného a špecifického vzdelávania bližšie určuje služobný predpis č. 41/2011.

Priebežné vzdelávanie je zamerané predovšetkým na:

- 1) profesijné vzdelávanie, ktoré súvisí s prehĺbovaním kvalifikácie v oblastiach, ktoré podľa služobnej zmluvy zamestnanec vykonáva vo svojej funkcii,
- 2) jazykové vzdelávanie, ktorým sa zvyšuje ovládanie štátneho jazyka a cudzieho jazyka,
- 3) vzdelávanie určené na získanie schopností a zručností pre výkon funkcie vedúceho zamestnanca.

Špecifické vzdelávanie je zamerané predovšetkým na:

- 1) oblasti, ktoré vláda svojím rozhodnutím určí ako prioritné na plnenie svojich úloh,
- 2) vzdelávanie v oblasti informačných technológií,
- 3) vzdelávanie v oblasti osobnostného rozvoja.

V procese prehĺbovania kvalifikácie zamestnanca plní rozhodujúcu úlohu predovšetkým

Osobný úrad, ktorý je zodpovedný za tieto úlohy:

- 1) vypracováva ročný plán prehĺbovania kvalifikácie,
- 2) koordinuje a zodpovedá za organizáciu vzdelávacích aktivít, konzultuje s vedúcim zamestnancom metódy, formy, obsah a harmonogram vzdelávacích aktivít,
- 3) formou dotazníka vyhodnocuje prínos vzdelávacej aktivity,
- 4) vykonáva kontrolné činnosti na vzdelávacích aktivitách, vedie evidenciu o ich absolvovaní, poskytuje informácie o absolvovaných školeniach vedúcemu zamestnancovi.

Dôležitým prvkom v procese prehlbovania kvalifikácie je vedúci zamestnanec, ktorý zodpovedá za nasledovné činnosti:

- 1) spracováva návrh na prehlbovanie kvalifikácie,
- 2) odsúhlasuje plán prehlbovania kvalifikácie, podieľa sa na stanovení foriem, obsahu, metód vzdelávacích aktivít,
- 3) zodpovedá za účasť zamestnanca na vzdelávacích aktivitách, vedie evidenciu účasti.

4.4.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov

Navrhnuté kritérium č. 1: Existuje na ministerstve strategický dokument upravujúci metódy a postupy rozvoja zamestnancov?

Navrhnuté kritérium č. 2: Sú využívané relevantné metódy a formy vzdelávania s potrebným edukatívnym obsahom? Sú vzdelávacie aktivity pravidelne vyhodnocované?

Navrhnuté kritérium č. 3: Je na ministerstve implementovaný systém kariérneho rastu?

Napriek pomerne dobre zvládnutom formálnom nastavení procesov vo vzdelávaní zamestnancov (Konceptia vzdelávania štátnych zamestnancov), v praxi sa vyskytujú viaceré nedostatky:

- 1) malý dôraz na vzdelávanie v manažérskych zručnostiach,
- 2) málo vzdelávacích foriem „na pracovisku“, tzv. „on-the-job training“,
- 3) plán vzdelávania neobsahuje mená vzdelávaných zamestnancov.

Najväčším problémom v tejto oblasti sú podľa môjho názoru obmedzenia a možnosti tvorby koncepcie kariérneho rozvoja zamestnancov, nakoľko na ministerstve sa neuplatňuje politika motivácie zamestnancov kariérnym rozvojom.

4.5 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je na ministerstve pomerne detailne a jasne spracované prostredníctvom služobného predpisu č. 26/2006-R a v súlade s teoretickými poznatkami uvedenými v časti 4.7.1.

Služobné hodnotenie zamestnanca prebieha formou systematického hodnotenia v pravidelných ročných cykloch, s vopred stanovenými postupmi, metódou a cieľom hodnotenia, ktorého výstupom je Záznam o služobnom hodnotení štátneho zamestnanca (príloha č. 5), ktorý je súčasťou jeho osobného spisu. Hodnotený zamestnanec je povinný dostaviť sa k služobnému hodnoteniu na základe výzvy a v termíne, ktorý určí hodnotiteľ.

Základným krokom celého procesu hodnotenia je vypracovanie Písomného pokynu o služobných úlohách štátneho zamestnanca (príloha č. 6), v ktorom hodnotiteľ vo vzájomnom rozhovore s hodnoteným, v súlade s opisom jeho štátnozamestnaneckého miesta určí:

- 1) konkrétne úlohy a ciele, ktoré musí zamestnanec dosiahnuť v stanovenom hodnotiacom období,
- 2) kompetencie potrebné pre splnenie stanovených úloh.

Hodnotiteľ posudzuje zamestnanca na základe stanovených kritérií s použitím jednotných formulárov. K hodnoteniu sú využívané nasledovné kritéria:

- a) splnenie konkrétnych služobných úloh stanovených v písomnom pokyne,
- b) úroveň a využívanie kompetencií potrebných pre splnenie služobných úloh,
- c) plnenie stanovených úloh v požadovanom rozsahu, kvalite a termíne,
- d) podiel zamestnanca na efektívnom fungovaní organizačného útvaru, v ktorom je pridelený,
- e) samostatnosť a iniciatíva zamestnanca pri plnení úloh,
- f) aktivity a výsledky zamestnanca pri skvalitňovaní vlastnej práce,
- g) úroveň dodržiavania Etického kódexu štátneho zamestnanca a z neho vyplývajúcich povinností,
- h) úroveň dodržiavania služobnej disciplíny.

Ku každému z uvedených hodnotiacich kritérií sú hodnotiteľom pridelované slovné a bodové hodnotenia nasledujúcim spôsobom:

- a) mimoriadne dobre - s počtom bodov „4“
- b) veľmi dobre - s počtom bodov „3“
- c) štandardne - s počtom bodov „2“
- d) čiastočne dobre - s počtom bodov „1“
- e) nevyhovujúco - s počtom bodov „0“

Záver hodnotenia pozostáva zo slovného vyjadrenia a jemu zodpovedajúcemu bodovému hodnoteniu:

- a) vykazuje mimoriadne výsledky; s bodovým hodnotením „4“ – hodnotí sa zamestnanec, ktorý získal súhrnný počet bodov za všetky kritéria v rozsahu 28 – 32 bodov,
- b) vykazuje vyšší stupeň požadovaných výsledkov; s bodovým hodnotením „3“ – hodnotí sa zamestnanec, ktorý získal súhrnný počet bodov za všetky kritéria v rozsahu 23 – 27 bodov,
- c) vykazuje štandardné výsledky; s bodovým hodnotením „2“ – hodnotí sa zamestnanec, ktorý získal súhrnný počet bodov za všetky kritéria v rozsahu 18 – 22 bodov,
- d) vykazuje čiastočne uspokojivé výsledky pri vykonávaní štátnej služby; s bodovým hodnotením „1“ – hodnotí sa zamestnanec, ktorý získal súhrnný počet bodov za všetky kritéria v rozsahu 13 – 17 bodov,
- e) vykazuje neuspokojivé výsledky; s bodovým hodnotením „0“ – hodnotí sa zamestnanec, ktorý získal súhrnný počet bodov za všetky kritéria v rozsahu 0 – 12 bodov,

Okrem Záznamu o služobnom hodnotení štátneho zamestnanca je výstupom procesu hodnotenia štátneho zamestnanca aj Formulár hodnotenia štátneho zamestnanca, kde má hodnotený zamestnanec možnosť vyjadriť svoj názor na výsledok svojho hodnotenia. Výsledok hodnotenia má výrazný vplyv na mzdové ohodnotenie a plány osobného rozvoja zamestnanca.

Odmeňovanie zamestnancov ministerstva sa do značnej miery uskutočňuje prostredníctvom napĺňania zákona o štátnej službe a reflektuje závery služobného hodnotenia.

Podrobnosti o spôsobe stanovenia jednotlivých zložiek platu ustanovuje čl. 14 pracovného poriadku ministerstva, ktorý de facto preberá jednotlivé paragrafy zo zákona o štátnej službe.⁵⁴

Určité výhodnejšie podmienky zamestnancov ministerstva v oblasti odmeňovania boli upravené Kolektívnou zmluvou. Zamestnanci, s ktorými bol ukončený štátnozamestnanecký pomer podľa § 47 písm. a) a b)⁵⁵, alebo formou dohody o ukončení štátnozamestnaneckého pomeru ma nárok na výplatu odstupného a to vo výške:

- a) troch funkčných platov, ak štátnozamestnanecký pomer trval menej ako dva roky,⁵⁶
- b) štyroch funkčných platov, ak štátnozamestnanecký pomer trval dlhšie ako dva roky.⁵⁷

Výhodnejšie podmienky sú kolektívnou zmluvou ustanovené aj v prípade prvého skončenia štátnozamestnaneckého pomeru po preukázaní nároku na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok, alebo invalidný dôchodok a to vo forme výplaty odchodného vo výške dvoch funkčných platov zamestnanca⁵⁸, ministerstvo môže dokonca rozhodnúť o odchodnom vo výške troch funkčných platov.

Kolektívna zmluva taktiež definuje povinnosť ministerstva vyplatiť zamestnancovi odmenu pri dosiahnutí 50 rokov veku vo výške jedného funkčného platu.⁵⁹

Z nepeňažných foriem odmien pracovníkom využíva ministerstvo opäť len formy, ktoré mu stanovuje zákon o štátnej službe a síce: vedúcim zamestnancom umožňuje využívanie motorového vozidla a služobného mobilného telefónu. Využívanie týchto výhod upravujú samostatné interné smernice.

⁵⁴ Formy a metódy odmeňovania ustanovené zákonom o štátnej službe sú uvedené v časti 4.7.2.

⁵⁵ Podľa písmena a) v prípade ak zamestnanec stratil zdravotnú spôsobilosť na výkon funkcie a podľa písmena b) v prípade zrušenia štátnozamestnaneckého miesta, v oboch prípadoch za predpokladu neexistujúceho iného vhodného štátnozamestnaneckého miesta, alebo v prípade ak zamestnanec nesúhlasí s preložením na iné miesto.

⁵⁶ Zákon o štátnej službe ustanovuje odstupné vo výške dvoch funkčných platov.

⁵⁷ Zákon o štátnej službe ustanovuje odstupné vo výške troch funkčných platov.

⁵⁸ Zákon o štátnej službe ustanovuje odchodné vo výške jedného funkčného platu.

⁵⁹ Zákon o štátnej službe pripúšťa iba možnosť udelenia odmeny.

4.5.1 Návrh kritérií a zhodnotenie procesov

Navrhnuté kritérium č. 1: Je na ministerstve vytvorený a implementovaný systém pravidelného hodnotenia a odmeňovania zamestnancov?

Navrhnuté kritérium č. 2: Sú hodnotiace kritéria nastavené správne, obsahujúce všetky oblasti hodnotenia?

Navrhnuté kritérium č. 3: Sú na ministerstve využívané všetky relevantné formy a metódy hodnotenia a odmeňovania?

Navrhnuté kritérium č. 4: Je systém hodnotenia a odmeňovania dostatočne prepojený?

Proces hodnotenia zamestnancov je pomerne kvalitne spracovaný interným predpisom a z jeho obsahového hľadiska nemožno mať k nemu zásadnejšie pripomienky. V podstate reflektuje aj odporúčania súčasnej literatúry.

Oblasť odmeňovania je riadená centrálnou, takže ministerstvo nemá v tejto oblasti veľkú voľnosť. Napriek tomu považujem za nevyhnutné na ministerstve realizovať aj vlastnú politiku odmeňovania, ktorá by zvýšila motiváciu zamestnancov. Veľké rezervy vidím taktiež vo využívaní nepeňažných foriem odmeňovania a poskytovania rôznych výhod svojim zamestnancom. Rovnako spôsob prepojenia procesu hodnotenia a foriem odmeňovania považujem za nedostatočný a málo motivujúci.

5 Odporúčania na zvýšenie kvality riadenia ľudských zdrojov pre jednotlivé oblasti

Analýza jednotlivých personálnych procesov na ministerstve odhalila viaceré nedostatky v ich uplatňovaní a preto je potrebné prijať niekoľko opatrení na zmenu a zefektívnenie týchto procesov.

Oblasť personálnej stratégie a personálnej politiky

Nakoľko ministerstvo nemá vypracovanú personálnu stratégiu, odporúčam ju vypracovať. Uvedená úloha jednoznačne pripadá osobnému úradu, ktorý by mal personálnu stratégiu podrobne rozpracovať ako návrh a predložiť ju na prerokovanie vedeniu ministerstva.

V úvode je dôležité prispôbiť stratégiu programovým cieľom vlády a Prioritným úlohám Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky na roky 2010 – 2014. Práve prioritné úlohy by mali determinovať potrebu ľudských zdrojov, t.j.:

- aké nároky na pracovné miesta kladú prioritné úlohy v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom časovom horizonte,
- akých a koľko manažérov a zamestnancov bude ministerstvo v nasledujúcich približne piatich až desiatich rokoch potrebovať (kvalifikovaný odhad po rokoch),
- ako sa budú meniť požiadavky na jednotlivé funkčné a pracovné miesta,
- aké budú nároky na prijímanie nových zamestnancov, hlavne manažérov
- na čo sa bude sústreďovať pozornosť vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov,
- ako zvýšiť motiváciu zamestnancov, ako zabezpečiť vyššiu výkonnosť,
- ako zabezpečiť vyššiu kvalitu odvedenej práce a ako ju merať,
- ako zlepšiť proces hodnotenia zamestnancov,
- čo urobiť pre zlepšenie postavenia útvaru RLZ na ministerstve,
- ako sa budú vyvíjať investície do ľudí,
- ako zlepšiť firemnú kultúru,
- čo treba urobiť pre rozvoj imidžu ministerstva,
- ako zlepšiť vnútornú i externú komunikáciu,
- ako zlepšiť sociálnu starostlivosť, atď.

Oblasť analýzy a vytváranie pracovných miest

Je nevyhnutné, aby bol zavedený proces automatizovanej aktualizácie opisov štátnozamestnaneckých miest s aktuálnymi procesmi a činnosťami v jednotlivých organizačných zložkách. Táto aktualizácia by mala byť uskutočnená tak, aby boli zosúladené opisy práce s procesnými mapami ministerstva. Je dôležité, aby vedúci zamestnanci boli zodpovední za informovanie o zmenách v procesných mapách tak, aby personálny odbor mohol zabezpečiť aktualizáciu opisov práce. V prípade vedenia elektronických opisov práce vo vhodnom softvérovom nástroji je možné zabezpečiť prístup vedúcich zamestnancov k opisom práce nimi riadených zamestnancov a ich aktualizácia môže byť zabezpečená priamo nimi. Spolu s aktualizáciou vykonávaných činností je potrebné aktualizovať aj kvalifikačné predpoklady. Opisy práce by mali obsahovať aj plánované časofondy na jednotlivé procesné skupiny, aby bolo zreteľné rovnomerné pracovné zaťaženie držiteľov pracovných miest. Základným cieľom elektronizácie opisov práce je automatizácia udržiavania aktuálneho stavu opisov práce v súlade s procesnými mapami.

Oblasť personálneho plánovania

Prostredníctvom špecializovaných SW nástrojov určiť časofondy, ktoré je možné využiť pri tvorbe plánu ľudských zdrojov (určenie potreby počtu zamestnancov na zabezpečenie plánovaných činností ministerstva v nasledujúcom plánovacom období). Plánovanie ľudských zdrojov na základe skutočnej potreby musí byť konfrontované so systemizáciou pracovných miest a rozhodovanie o riešení možných vzniknutých odchýlok z dlhodobého pohľadu by malo byť predmetom stratégie riadenia ľudských zdrojov.

Oblasť získavania a výberu zamestnancov

V tejto oblasti odporúčam zaviesť progresívne metódy získavania zamestnancov tak, aby práca na ministerstve bola atraktívna aj pre mladých, cieľavedomých ľudí. Príležitosťou by mohlo byť využívanie metód personálneho marketingu a to vo vzťahu k:

- externým zdrojom, s cieľom získania mladých ľudí (pri získavaní záujemcov byť konkurentom aj pre súkromnú sféru),

- interným zdrojom, s cieľom udržať mladých nadaných ľudí. V tejto oblasti rovnako odporúčam jej väčšie prepojenie na oblasť riadenia kariéry a postupu zamestnancov na vyššie pozície.

Nakoľko získavanie zamestnancov je kľúčovou personálnou činnosťou, je dôležité aby boli podporované inovácie procesu vyhľadávania výberu na základe hodnotenia týchto procesov a síce meraním kvantitatívnych a kvalitatívnych atribútov procesu získavania zamestnancov - evaluáciu výsledkov výberových konaní.

Rovnako navrhujem aby manažéri, ktorí sa zúčastňujú výberových konaní, pravidelne sa zúčastňovali nielen externých školení na metódy výberu zamestnancov, ale aj interných školení na používané postupy pri obsadzovaní voľných pracovných miest.

V rámci samotného výberu odporúčam stanovenie takých kritérií, ktoré neobsahujú len odborné znalosti a vedomosti. Dôležitou súčasťou výkonu jednotlivca sú aj jeho charakterové a osobnostné predpoklady, ktoré nie sú v rámci výberových konaní skúmané. V praxi to znamená vypracovanie kompetenčnej matice štátnozamestnaneckých miest.

Oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Napriek existujúcej koncepcii vzdelávania zamestnancov ministerstva, ktorá podrobne stanovuje ciele, úlohy, procesy a metódy vzdelávania, považujem za vhodné prijať aj niektoré ďalšie opatrenia:

- zabezpečiť vzdelávanie vedúcich zamestnancov najmä v oblasti ich manažérskych schopností a procesov vedenia ľudí,
- implementovať niektoré ďalšie progresívne metódy vzdelávania ako sú napr.: metódy vzdelávania na pracovisku (coaching),
- vypracovaný plán vzdelávania pôsobí dosť formálne a preto by bolo potrebné k jednotlivým vzdelávacím aktivitám priradiť na základe analýz ostatných personálnych činností mená zamestnancov, u ktorých vznikla takáto potreba,
- navrhnuť proces riadenia kariéry, s cieľom udržania nadaných zamestnancov.

Oblasť hodnotenia a odmeňovania zamestnancov

Oblasť hodnotenia je na ministerstve pomerne dobre formálne zvládnutá, napriek tomu by som odporúčal prijať tieto opatrenia:

- využívať častejšie aj iné formy a metódy hodnotenia za účelom prepojenia takéhoto hodnotenia na pohyblivé, motivačné zložky platu. Možnosťou by mohlo byť menej formálne, priebežné hodnotenie priamym nadriadeným, formou ústneho rozhovoru.
- pravidelné školenia vedúcich zamestnancov o postupoch hodnotenia podriadených.

V oblasti odmeňovania navrhujem tieto opatrenia:

- na základe výsledkov hodnotenia zamestnancov - prepojiť tieto výsledky na pohyblivú zložku platu,
- presadzovať viaceré formy nepenažného odmeňovania, ktoré je potrebné rozvíjať na udržanie pracovnej motivácie zamestnancov. Kľúčové faktory motivácie a účinné stimuly môže odhaliť prieskum spokojnosti zamestnancov.

Záver

Cieľom tejto práce s názvom Hodnotenie procesu riadenia ľudských zdrojov v organizácii štátnej správy bolo vykonať analýzu procesu ľudských zdrojov vo vybranej organizácii, prostredníctvom porovnania realizovaných činností s poznatkami súčasnej literatúry o efektívnom fungovaní riadenia ľudských zdrojov. V rámci činností kde boli identifikované rozpory s teoretickými odporučeniami, boli navrhnuté nové postupy a odporúčania s cieľom dosiahnutia efektívnych postupov v práci s ľudskými zdrojmi. Hodnotenie kvality procesu riadenia ľudských zdrojov sa realizovalo prostredníctvom navrhnutia hodnotiacich kritérií.

V prvých troch kapitolách boli priblížené teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov a personálnej politiky, personálnej stratégie a popísané jednotlivé personálne činnosti. V štvrtej kapitole boli na základe zistení o fungovaní personálnych činností na MŠVVaŠ SR, zhodnotené realizované postupy a metódy personálnej práce jednotlivých organizačných zložiek ministerstva. Na základe identifikácie rozdielu medzi teoretickými poznatkami a skutočnými procesmi, boli v jednotlivých personálnych oblastiach navrhnuté postupy, ktoré by mali prispieť ku koncepcnej práci s ľudskými zdrojmi, v súlade so strategickými zámermi, s cieľom uspokojovania potrieb tak organizácie, ako aj jej zamestnancov. Navrhnuté kritéria hodnotenia boli nástrojom na posúdenie kvality procesu riadenia ľudských zdrojov.

V tejto práci som sa snažil nájsť a zdefinovať postupy práce s ľudskými zdrojmi v organizácii štátnej správy tak, aby čo možno v najväčšej miere reflektovali moderné metódy personálnej práce. V súčasnej dobe je nevyhnutné, aby organizácie štátnej správy prechádzali na efektívny a hospodárny režim svojho fungovania, podobne ako je to nevyhnutné vo fungovaní subjektov súkromnej sféry.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KACHAŇAKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1.vyd.. Bratislava: SPRINT. 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Ostatné zdroje

Organizácia a výkon štátnej správy v Slovenskej republike. 2. vyd. Bratislava: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, sekcia verejnej správy [online]. 2008 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.minv.sk/?organizacia-a-vykon-statnej-spravy-v-slovenskej-republike-2-vydanie>>

Organizačná štruktúra verejnej správy v SR. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [online]. 2005 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <http://www.cvmprsvr.sk/projekty/8/Organizacna_struktura.pdf>

Zákon 575/2001 Z.z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústredných štátnych orgánov v platnom znení

Zákon 400/2009 Z.z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení

Interné materiály MŠVVaŠ SR:

- Interný služobný predpis č. 32/2009-RI, ktorým sa určujú podrobnosti o výberovom konaní a výbere na obsadzovanie voľných štátnozamestnaneckých miest,
- Kolektívna zmluva na rok 2011 pre zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a pre zamestnancov v štátnej službe,
- Konceptia vzdelávania štátnych zamestnancov služobného úradu Ministerstva školstva Slovenskej republiky,
- Organizačný poriadok Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky,
- Pracovný poriadok Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky,
- Služobný predpis č. 40/2011, ktorým sa určujú podrobnosti o rozsahu, obsahu a formách adaptačného vzdelávania,
- Služobný predpis č. 41/2011, ktorým sa určujú podrobnosti o formách prehlbovania kvalifikácie a podrobnosti o poskytovaní a čerpaní služobných dní na prehlbovanie kvalifikácie,
- Služobný predpis č. 26/2006-R z 20. decembra 2006, ktorým sa určujú kritériá služobného hodnotenia štátnych zamestnancov,
- Štatút Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok č. 1 - Fázy personálneho plánovania	19
Obrázok č. 2 - Schéma komponentov podnikového vzdelávania a väzieb medzi nimi	28
Obrázok č. 3 - Ukážka hodnotiacej škály	33
Tabuľka č. 1 - Zaradzovanie pracovníkov podľa počtu výrobkov	34
Tabuľka č. 2 - Ukážka metódy párového porovnávania	34

Zoznam skratiek

SR	Slovenská republika
MŠVVaŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
RLZ	Riadenie ľudských zdrojov
SW	Software

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra MŠVVaŠ SR k 1.2.2012

Príloha č. 2: Príklad Opisu činností štátnozamestnaneckého miesta

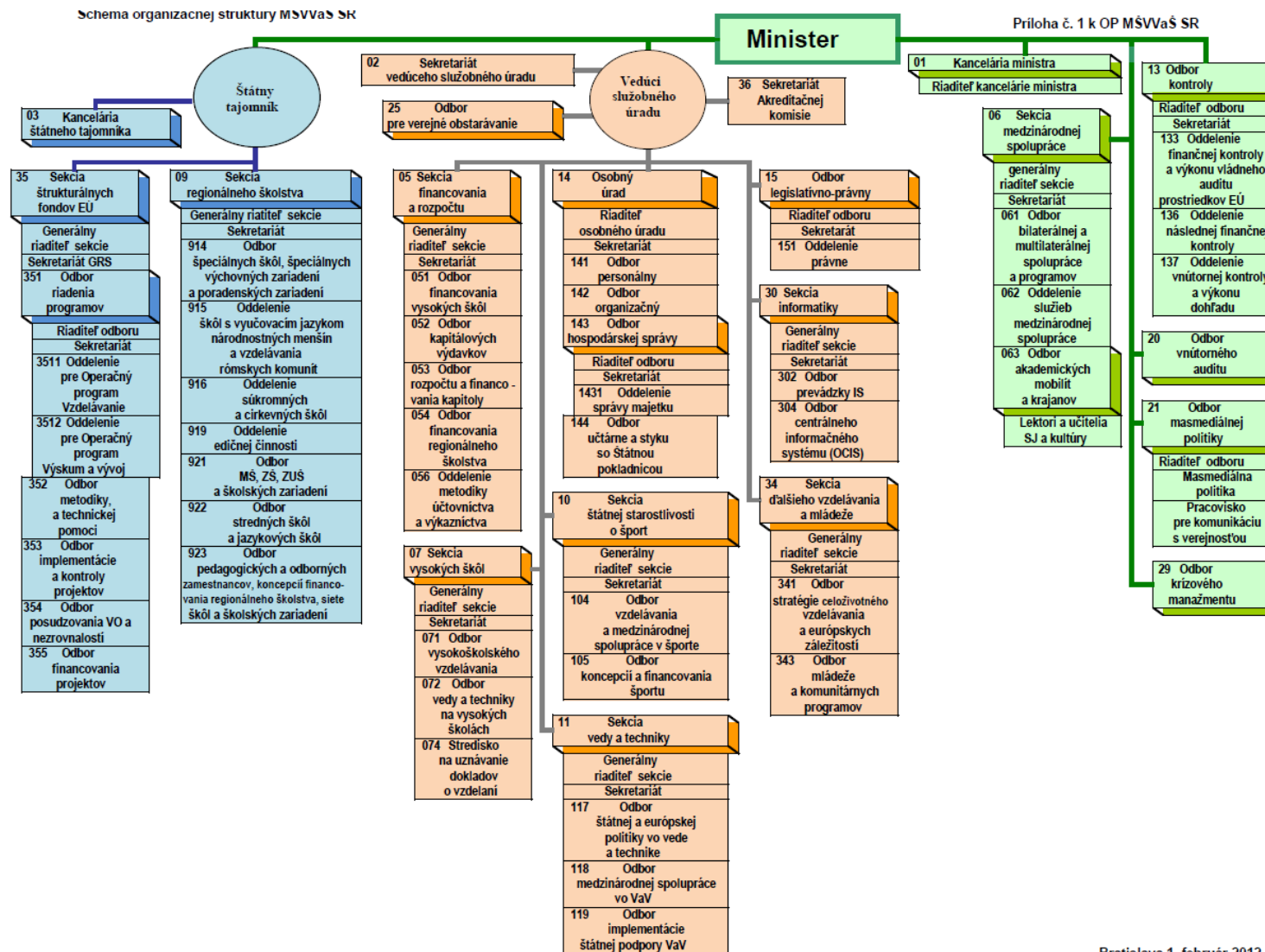
Príloha č. 3: Príklad Oznámenia o vyhlásení výberového konania

Príloha č. 4: Dotazník pre účastníka vzdelávania

Príloha č. 5: Záznam z hodnotenia služobného zamestnanca

Príloha č. 6: Príklad Písomného pokynu predstaveného o služobných úlohách štátneho zamestnanca

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra MŠVVaŠ SR k 1.2.2012



Príloha č. 2: Príklad Opisu činností štátnozamestnaneckého miesta

OPIS ČINNOSTI ŠTÁTNOZAMESTNANECKÉHO MIESTA

Služobný úrad: Ministerstvo školstva SR

1. Funkcia (vzťahujúci sa na):	radca
2. Odbor (vzťahujúci sa na):	1.03 Medzinárodná spolupráca, finančné prostriedky európskych spoločností
3. Organizácia (zariadenie):	
Útvary na 1. stupni:	Sekcia ekonomiky pre štrukturálne fondy EÚ
Útvary na 2. stupni:	
4. Predstavený:	
5. Platová trieda:	5
6. Vykonáva činnosť (osoba):	Rastislav Motyl'
7. Miestna miera odborných vzťahov:	nie
8. Najväčšie nároky činnosti:	Príprava rozhodnutí na koordinovanie a usmerňovanie aktivít vo vymedzenom úseku štátnej správy vrátane účasti na kontrole čerpania prostriedkov európskych spoločností.
9. V rámci náročnejších činností vykonáva:	<p>V rámci SORO: Vykonáva činnosti Manažéra pre riadenie výdavkov pre SOP EZ a JPD 3 BA v rámci sprostredkovateľského orgánu pod riadiacim orgánom. Vypracúva aktualizovaný odhad očakávaných výdavkov ESF na bežný rok a nasledujúci rok podľa opatrení. Vytvára zoznam zúčtovacích dokladov z predložených faktúr a iných účtovných dokladov podľa projektov. Prijíma žiadosti o platbu KP/PP podložené faktúrami alebo inými účtovnými dokladmi od KP/PP vrátane dokladu o zaplatení výdavku. Overuje oprávnenosť nárokových výdavkov KP/PP. Uchováva predložené faktúry a iné účtovné doklady. Sumarizuje žiadosti o platbu od KP/PP podľa projektov. Predkladá žiadosti KP/PP o platbu podložené zoznamom oprávnených výdavkov na PJ. Vykonáva kontrolu na mieste. Zadáva údaje do informačného monitorovacieho systému (ITMS).</p> <p>V rámci RO: Vykonáva činnosti Finančného manažéra v rámci riadiaceho orgánu pre OP Vzdelávanie a OP Výskum a vývoj. Vypracúva aktualizovaný odhad očakávaných výdavkov ESF a ERDF na bežný rok a nasledujúci rok podľa opatrení. Vytvára zoznam zúčtovacích dokladov z predložených faktúr a iných účtovných dokladov podľa projektov. Prijíma žiadosti o platbu prijímateľa podložené faktúrami alebo inými účtovnými dokladmi od prijímateľa vrátane dokladu o zaplatení výdavku. Overuje oprávnenosť nárokových výdavkov prijímateľa. Uchováva predložené faktúry a iné účtovné doklady. Sumarizuje žiadosti o platbu od prijímateľov podľa projektov. Predkladá žiadosti prijímateľa o platbu podložené zoznamom oprávnených výdavkov na PJ. Vykonáva kontrolu na mieste. Zadáva údaje do informačného monitorovacieho systému (ITMS).</p>
10. Otváranie úloh:	Sleduje a vyhodnocuje aktuálny stav v oblasti štrukturálnych fondov EÚ, v oblasti ekonomickej a sociálnej kohézie. Vypracúva pripomienky k materiálom v rámci VPK a MPK, stanoviská k materiálom predkladaným na rokovanie vlády, spolupracuje pri plnení úloh z uznesení vlády SR. Plní ďalšie úlohy súvisiace s opisom štátnozamestnaneckého miesta podľa pokynov predstavených.
11. Otváranie úloh (vzťahujúci sa na):	
Vzdelanie:	úplné stredné
12. Otváranie úloh (vzťahujúci sa na):	
Dalšia povinná odborná príprava:	
Znalosť cudzieho jazyka:	Nie
Špeciálne požiadavky na výkon práce:	Používanie IT v rozsahu určenom vnútorným predpisom;
Odberateľ:	organizačné útvary MŠ SR, PRO, koneční prijímateľa/prijemcovia pomoci z ESF, prijímateľa z ESF a ERDF, riadiaci orgán SR, vláda SR, Európska komisia, predstavení
Vypracoval: Mgr. Marian Mikula, riaditeľ odboru	4.9.2007
(meno a funkcia)	
Prevzal: Rastislav Motyl', radca	4.9.2007
(meno a funkcia)	podpis

Príloha č. 3: Príklad Oznámenia o vyhlásení výberového konania

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky

Stromová 1, 813 30 Bratislava

Názov služobného úradu:

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR

Forma:

výber z občanov

Druh štátnej služby:

dočasná štátna služba

Obsadzovaná funkcia:

hlavný štátny radca

Počet obsadzovaných miest:

3

Odbor štátnej služby:

1.03 Medzinárodná spolupráca, finančné prostriedky európskych spoločenských

Organizačný útvar:

Sekcia štrukturálnych fondov EÚ; odbor implementácie a kontroly projektov

Hlavné úlohy:

Určovanie zásad a postupov čerpania prostriedkov Európskych spoločenských na úrovni ministerstva; čerpanie prostriedkov európskych spoločenských, administratívne overovanie žiadostí o platbu z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja, výkon overovania na mieste; koordinovanie a usmerňovanie RO/SORO a prijímateľov v oblasti finančného riadenia štrukturálnych fondov EÚ za oblasť vzdelávania, výskumu a vývoja.

Kvalifikačné predpoklady:

VŠ II. stupňa

Osobitné kvalifikačné predpoklady:

Nevyžadujú sa.

Ďalšie požadované odborné poznatky, schopnosti a osobnostné predpoklady:

Základné ovládanie všeobecne záväzných právnych predpisov v oblasti finančnictva, účtovníctva a rozpočtu; ovládanie problematiky štrukturálnych fondov; ovládanie práce s PC (Word, Excel, Internet, Outlook); flexibilita, presnosť a zodpovednosť.

Oprávnenie na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami:

Nevyžaduje sa.

Zoznam požadovaných dokladov:

Písomná žiadosť o zaradenie do výberu z občanov; kópia diplomu o dosiahnutom vysokoškolskom vzdelaní II. stupňa; kópia diplomu príslušného vzdelávacieho zariadenia alebo dokladu o štúdiu v zahraničí osvedčujúca ovládanie cudzieho jazyka, resp. čestné vyhlásenie o ovládaní cudzieho jazyka (ak je uvedený v ďalších požadovaných schopnostiach); výpis z registra trestov nie starší ako tri mesiace; profesijný štruktúrovaný životopis; čestné vyhlásenie o ovládaní štátneho jazyka; čestné vyhlásenie o tom, že uchádzač nebol prepustený zo štátnej služby podľa § 47 písm. g), h) a i) zákona č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe; čestné vyhlásenie o pravdivosti všetkých údajov uvádzaných v žiadosti, diplome a v životopise; čestné vyhlásenie o trvalom pobyte na území SR; čestné vyhlásenie o štátnom občianstve členskej krajiny EÚ (ak ide o štátnozamestnanecké miesto, o ktoré sa môže uchádzať len občan SR, vtedy čestné vyhlásenie o štátnom občianstve SR v zmysle vyhlášky MPSVR SR č. 390/2006 Z. z.); čestné vyhlásenie o zdravotnej spôsobilosti na vykonávanie štátnej služby; motivačný list; ďalšie doklady, ak sú potrebné na preukázanie vedomostí a kompetencií uvedených v inzeráte (napr. certifikáty, oprávnenia a pod).

Dátum podania žiadosti spolu s požadovanými dokladmi:

Do 3. februára 2012. Rozhodujúcim je dátum podania na poštovej pečiatke.

Ak uchádzač podá žiadosť elektronicky, je povinný doručiť ju služobnému úradu aj písomne a to najneskôr jeden deň pred uskutočnením výberu.

Na adresu:

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, Stromová 1, 813 30 Bratislava, s označením čísla výberu z občanov na obálke a v žiadosti, prípadne elektronicky na e-mailovú adresu; danka.kapucianova@minedu.sk; alebo jarmila.belesova@minedu.sk

Ďalšie informácie:

na čísle tel.: 02/59374-202

Číslo výberu

Príloha č. 4: Dotazník pre účastníka vzdelávania

DOTAZNÍK

pre štátneho zamestnanca Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR -
účastníka vzdelávacej aktivity

Názov vzdelávacej aktivity:

Organizátor :

Lektor:

Termín konania:

1. **Všeobecná spokojnosť so vzdelávacou aktivitou:**

veľmi dobre 1 2 3 4 5 veľmi zle

2. **Zhodnotenie lektora:**

a/ **odbornosť** vysoká 1 2 3 4 5 slabá

b/ **schopnosť podať informácie** veľmi dobre 1 2 3 4 5 veľmi zle

c/ **príprava lektora** výborná 1 2 3 4 5 nedostačujúca

3. **Zhodnotenie témy:**

a/ **zaujímavosť** vysoká 1 2 3 4 5 nízka

b/ **prínos pre prácu** významný 1 2 3 4 5 bezvýznamný

c/ **aktuálnosť témy** vysoká 1 2 3 4 5 nedostačujúca

4. **Zhodnotenie materiálno-technického zabezpečenia** (forma prezentácie,
pomôcky):

výborné 1 2 3 4 5 nedostačujúce

5. **Splnila vzdelávacia aktivita Vaše očakávanie?**

áno^{x)}

nie^{x)}

Ak nie, prečo:

x) nehodiace sa preškrtnite

6. Keby ste sa mali rozhodnúť ešte raz, prihlásili by ste sa opäť na vzdelávaciu aktivitu?

áno^{x)}

nie^{x)}

Ak nie, prečo:

7. Uvedte dôvody Vašej účasti na vzdelávacej aktivite:

8. Kópiu certifikátu - osvedčenia, resp. iného dokladu o absolvovaní vzdelávacej aktivity ste odovzdali osobnému úradu:

áno^{x)}

nie^{x)}

Ak nie, prečo:

9. Vaše ďalšie námety:

Dátum:

Ďakujeme za vyplnenie dotazníka.

x) nehodiace sa preškrtnite

Príloha č. 5: Záznam z hodnotenia služobného zamestnanca

*Služobný úrad
Organizačný útvar
Adresa*

*Miesto, dátum
Číslo:*

**Z á z n a m
o služobnom hodnotení štátneho zamestnanca**

V súlade s § 48 zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon“) a služobným predpisom Ministerstva školstva Slovenskej republiky č. 26/2006-R z 20. decembra 2006, ktorým sa určujú kritériá služobného hodnotenia štátnych zamestnancov (ďalej len „služobný predpis“) vo veci služobného hodnotenia štátneho zamestnanca, *titul, meno, priezvisko hodnotiteľa*, predstavený v služobnom úrade *služobný úrad* Vám týmto oznamuje výsledok služobného hodnotenia za obdobie od *dátum* do *dátum*.

Štátny zamestnanec *titul, meno, priezvisko hodnoteného*, narodený *dátum*, trvale bytom *adresa*, v *uviedie sa stálej alebo nominovanej štátnej službe*, zaradený do funkcie *uviedie sa funkcia* v služobnom úrade *uviedie sa názov služobného úradu*, odbor štátnej služby *uviedie sa odbor štátnej služby hodnoteného*

**vykazuje slovné vyjadrenie záveru služobného hodnotenia pri vykonávaní štátnej služby,
bodová hodnota „bodové vyjadrenie záveru služobného hodnotenia“**

podpis

.....
*Titul, meno, priezvisko hodnotiteľa
funkcia podľa organizačnej štruktúry*

Rozdeľovník:
1x štátny zamestnanec
1x osobný spis štátneho zamestnanca
1x hodnotiteľ

Príloha č. 6: Príklad Písomného pokynu predstaveného o služobných úlohách štátneho zamestnanca

Služobný úrad: Ministerstvo školstva SR

Písomný pokyn predstaveného o služobných úlohách štátneho zamestnanca

Štátny zamestnanec:	Rastislav Motyl'
Funkcia:	radca
Predstavený:	riaditeľ odboru
Druh štátnej služby:	dočasná štátna služba
Odbor štátnej služby :	1.03 Medzinárodná spolupráca, finančné prostriedky európskych spoločenstiev
Organizačný útvar na 1. stupni:	Sekcia ekonomiky pre štrukturálne fondy EÚ
Organizačný útvar na 2. stupni:	Odbor pre oprávnenosť výdavkov štrukturálnych fondov EÚ
Písomný pokyn na obdobie:	1. február 2009 - 31. december 2009
Predstavený - hodnotiteľ:	Mgr. Marian Mikula - riaditeľ odboru pre oprávnenosť výdavkov štrukturálnych fondov EÚ

V súlade s § 48 ods. 2 písm. a) a § 57 zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a čl. 4 Služobného predpisu Ministerstva školstva SR č. 26/2006-R, ktorým sa určujú kritériá služobného hodnotenia štátnych zamestnancov, Vám vydávam tento písomný pokyn, ktorým Vám na obdobie od 1. 2. 2009 do 31. 12. 2009 určujem:

1. ciele a úlohy, uvedené v prílohe A, ktoré máte v uvedenom období splniť
2. kompetencie, uvedené v prílohe B, ktoré sú potrebné pre plnenie úloh uvedených v bode 1, bližšie konkretizované v postupoch B.01 – B.04.

V Bratislave dňa : 29. 1. 2009

podpis štátneho zamestnanca

podpis hodnotiteľa

Príloha A: Ciele a úlohy pre Rastislava Motyľa na obdobie od 1.2.2009 do 31.12.2009

Označenie cieľa alebo úlohy	Popis cieľa alebo úlohy	Dokument alebo podnet, z ktorého cieľ alebo úloha vyplýva	Termín dosiahnutia cieľa alebo splnenia úlohy	Poznámka
1. Ciele a úlohy s konkrétne určeným termínom				
A.T01	zadávať povinné údaje pre účely riadenia, kontroly, monitorovania, hodnotenia a auditu programov a projektov financovaných zo štrukturálnych fondov do IT monitorovacieho systému bezodkladne a včas, stav dát udržiavať v aktuálnom stave a podľa platných usmernení o používaní ITMS	uzn. vlády SR 146/2007, úloha B. 9	priebežne	
A.T02	plniť opatrenia vyplývajúce z Akčného plánu na odstránenie nedostatkov identifikovaných v rámci auditorských misíí Európskej komisie pre Sektorový operačný program Ľudské zdroje, Jednotný programových dokument NUTS II Bratislava – cieľ 3 a Iniciatívu Spoločenstva EQUAL v máji – novembri 2006 v stanovených termínoch	uzn. vlády SR 454/2007, úloha B.12	priebežne	
A.T03	predkladať CKO Výhľadový plán kontrahovania a čerpania finančných prostriedkov zo ŠF a Kohézneho fondu za príslušný operačný program v rámci Národného strategického referenčného rámca SR na roky 2007 - 2013 spolu s odpočtom za predchádzajúce sledované obdobie	0937, úloha B.1.	priebežne	
2. Osobitne sledované všeobecné úlohy s priebežným plnením				
A.V01	Zabezpečovať aktualizáciu materiálov na internetových a intranetových stránkach ministerstva venovaných problematike štrukturálnych fondov EÚ.	OP, MIN	priebežne	
A.V02	Zabezpečiť vypracúvanie odborných stanovísk k materiálom v rámci MPK, k materiálom na rokovanie vlády a k ostatným materiálom poskytnutým kanceláriou ministra alebo kanceláriou vedúceho služobného úradu; osobitnú pozornosť venovať materiálom, ktoré majú dopad na oblasti súvisiace s pôsobnosťou ministerstva.	OP	priebežne	

Príloha A: Ciele a úlohy pre Rastislava Motyl'a na obdobie od 1.2.2009 do 31.12.2009

Označenie cieľa alebo úlohy	Popis cieľa alebo úlohy	Dokument alebo podnet, z ktorého cieľ alebo úloha vyplýva	Termín dosiahnutia cieľa alebo splnenia úlohy	Poznámka
A.V03	Zabezpečiť, aby materiály, listy a stanoviská predkladané na podpis generálnemu riaditeľovi, vrátane materiálov predkladaných na vnútorné pripomienkové konanie, boli bez vecných, gramatických, štylistických a technických nedostatkov a mali aj potrebnú grafickú úroveň; osobitný dôraz klásť na materiály predkladané na podpis vedúcemu služobného úradu a p. ministrovi. Zabezpečiť, aby materiály, ktoré dostávajú od svojich zamestnancov, mali požadované parametre a pokiaľ tomu tak nie je, vyvolať dôsledky voči týmto zamestnancom.	OP, VSÚ	priebežne	
A.V04	Zabezpečiť, aby každý zamestnanec odboru zvládol ovládanie prostriedkov informačných technológií na úrovni danej vnútornými predpismi ministerstva.	Napríklad VP8/2004-I	priebežne	
A.V05	Zabezpečiť dôsledné dodržiavanie platných predpisov pri poskytovaní nenávratného finančného príspevku z Európskeho sociálneho fondu.	OP	priebežne	
3. Osobitne sledované špeciálne úlohy s priebežným plnením				
A.S01	Vykonávať predbežnú finančnú kontrolu žiadostí o poskytnutie nenávratného finančného príspevku zo štrukturálnych fondov EÚ.	IM	priebežne	
A.S02	Zabezpečovať prijímanie a registráciu žiadostí o platbu.	OP	priebežne	
A.S03	Plniť úlohy vyplývajúce z akčného plánu v nadväznosti na zistenia z vykonaných certifikačných overovaní, kontrol a auditov	OP	priebežne podľa termínov v Konceptii systému finančného riadenia štrukturálnych fondov/Systéme finančného riadenia ŠF a KF pre programové obdobie 2007 - 2013	
A.S04	Zabezpečovať agendu ohľadom nezrovnalostí.	OP	priebežne	
A.S05	Zabezpečovať archiváciu finančných a účtovných dokladov.	OP	priebežne	

Príloha B: Zoznam kompetencií potrebných pre plnenie úloh štátneho zamestnanca uvedených v prílohe A na obdobie od 1.2.2009 do 31.12.2009

Označenie kompetencie	Kompetencia
1. Základné všeobecné kompetencie (osobnostné vlastnosti, komunikačné schopnosti, pracovné vlastnosti) pre štátneho zamestnanca	
O1	Schopnosť vedenia ľudí a udávania smeru
O2	Intenzívny záujem o ďalšie vzdelávanie sa a osobnostný rast
O3	Rozhodnosť
O4	Vysoká zodpovednosť, ochota prijímať zodpovednosť za svoje rozhodnutia
O5	Prírodná autorita, sebaistoť, komunikatívnosť, primeraný dôraz pri jednaní (asertívnosť)
O6	Schopnosť kritického a analytického myslenia a vystihnúť podstaty problémov; schopnosť rozhodného, vyváženého a kvalifikovaného úsudku
O7	Konstruktívna reakcia na kritiku
O8	Sebaovládanie
K1	Schopnosť efektívnej komunikácie s inými, schopnosť vyjednávať a presvedčať
K2	Schopnosť výstižného, presného, kultivovaného a jazykovo správneho vyjadrovania sa
K3	Schopnosť voľnej aj pripravenej prezentácie
K4	Aktívna znalosť cudzieho jazyka
P1	Schopnosť racionálne organizovať prácu
P2	Vysoká pracovná výkonnosť, obetavosť, vytrvalosť, neúnavnosť a schopnosť koncentrovať sa na prácu
P3	Schopnosť vysokého pracovného nasadenia a vysokého výkonu v stresových situáciách
P4	Presnosť, svedomosť a dôslednosť v práci
P5	Samostatnosť pri rozhodovaní a výkone práce
P6	Schopnosť pohotovo reagovať na pracovné problémy
P7	Schopnosť prichádzať s dobrými nápadmi a námetmi (invenčia).
P8	Schopnosť intenzívneho využívania prostriedkov informačných technológií pri práci (ovládanie práce s PC - Windows, Word, Excel, služby Internetu)
2. Špeciálne všeobecné kompetencie pre štátneho zamestnanca	
V1	Znalosť zákona o štátnej službe
V2	Znalosť systému štátnej a verejnej správy v SR
V3	Znalosť základov práva a tvorby legislatívy
V4	Základná orientácia v problematike Európskej únie
V5	Znalosť základov ekonomiky a osobitne správy verejných financií
V6	Základné znalosti v oblasti výkonu kontroly
3. Špeciálne odborné kompetencie pre štátneho zamestnanca	
S1	Podrobné odborné znalosti v oblasti pôsobnosti útvaru a schopnosť ich využitia v praxi.
S2	Odborné znalosti v oblastiach nadväzujúcich na oblasť pôsobnosti útvaru
S3	Znalosť základov práce so špecializovanými informačnými systémami v oblasti pôsobnosti útvaru
4. Postup štátneho zamestnanca pri stanovovaní kompetencií	
B.01	Zhodnotiť pre vlastnú potrebu úroveň, ktorú štátny zamestnanec dosahuje v jednotlivých vymenovaných kompetenciách.
B.02	Do 20. 2. 2008 vybrať a oznámiť hodnotiteľovi aspoň 5 kompetencií z uvedeného zoznamu, v ktorých si chce v hodnotenom období zvýšiť dosahovanú úroveň. U každej z vybraných kompetencií konkretizovať, v čom sa má prejavovať plánované zvýšenie.
B.03	Pokiaľ štátny zamestnanec neovláda aktívne cudzí jazyk, zaradiť zlepšenie znalosti cudzieho jazyka medzi kompetencie podľa úlohy B.02.
B.04	Použiť po primeranej úprave zoznam kompetencií a postupov vyplývajúcich z ich určenia v rámci písomného pokynu pre predstavených na druhom stupni, ktorých bude hodnotiť. Uložiť predstaveným na druhom stupni úlohu, aby po primeranej úprave použili zoznam kompetencií a úloh vyplývajúcich z ich určenia v rámci písomného pokynu pre nimi hodnotených štátnych zamestnancov.

podpis štátneho zamestnanca

podpis hodnotiteľa

Meno a priezvisko autora:	Rastislav Motyl'
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky
Názov diplomovej bakalárskej práce:	Hodnotenie procesu riadenia ľudských zdrojov v organizácii štátnej správy
Počet znakov:	94 167
Počet príloh:	6
Počet titulov použitej literatúry:	12
Kľúčové slová:	riadenie ľudských zdrojov, personálne činnosti, rozvoj zamestnancov, štátna správa

Anotácia

Predmetom diplomovej bakalárskej práce s názvom „Hodnotenie procesu riadenia ľudských zdrojov v organizácii štátnej správy“ je analýza metód a postupov personálnej práce na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR. V prvej časti sa zaoberá teoretickými poznatkami súčasnej literatúry v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V druhej časti je cieľom analýza, zhodnotenie a návrh odporúčaní pre efektívny výkon personálnych činností a návrh kritérií pre toto hodnotenie pre hodnotenie procesu riadenia ľudských zdrojov.

The diploma thesis on „Evaluation process of human resource management in a government organization“ is the subject of analysis methods and procedures for personnel work on the Ministry of education, science, research and sport of the Slovak republic. The first part deals with theoretical knowledge of contemporary literature in the field of human resource management. The second part is to analyze, evaluate and propose recommendations for the effective performance of personnel activities and design criteria for the evaluation process for assessing human resource management.

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky
Akademický rok: 2010/2011

PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE STUDENTA

Příjmení, jméno, titul: Rastislav Motyl'

Osobní číslo: I09423

Studijní obor: Andragogika v profilaci na personální management

Téma česky: Hodnocení procesu řízení lidských zdrojů v organizaci státní správy

Název anglicky: Evaluation process of human resource management in a government organization

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): Ing. Karol Bergmann

Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. telefon): karol.bergmann@gmail.com, 0918 264 349

Zásady pro vypracování:

- Specifikace cílů, předmětu, objektu a metodiky řešení – září 2011
- Rešerše základní literatury, vypracování teoretických východisek práce a první průběžná konzultace – říjen 2011
- Zpracování empirického řešení práce, event. realizace a interpretace empirického šetření. Vypracování první verze práce a druhá průběžná konzultace – leden 2012
- Korekce textu, zpracování závěrečné diskuse vč. seznamu použité literatury a třetí, závěrečná konzultace – 28. únor 2012
- Definitivní verze práce, její odevzdání – do 31. 3. 2012

Rozsah práce: 40 normostran, tj. 72 tisíc znaků

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M: Riadenie ľudských zdrojov Praha: Grada Publishing, 2003
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Manazment Press. 2003.
- Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Ekonóm, Bratislava 1999
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. C.H.Beck, Praha 2001
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press,. Základy modernej personalistiky. Praha 2002.

Podpis studenta:**Datum:**

Podpis vedoucího práce:**Datum:**